

**EDNA MARIA DE CARVALHO CHAVES**

**A Gestão Democrática numa  
Escola de São Luís do Maranhão -  
Um Estudo de Caso**

**MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS  
ESPECIALIZADOS EM EDUCAÇÃO -  
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE  
ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS**

EDNA MARIA DE CARVALHO CHAVES

**A Gestão Democrática numa  
Escola de São Luís do Maranhão -  
Um Estudo de Caso**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
MESTRE

Orientação●

*Professora Doutora Margarida Delgado Paiva*

MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS  
ESPECIALIZADOS EM EDUCAÇÃO –  
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DE ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

## **DEDICATÓRIA**

Ao meu esposo, o homem que meu coração escolheu meu companheiro de todas as horas, aos meus filhos que desejei muito e sou muito feliz com eles pois são parte de mim, e aos meus netos a realização de família sonhada, que o Senhor me deu

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus o autor da vida e de tudo o que podemos usufruir. Ao meu esposo, companheiro de todas as horas, aos meus filhos, motivo de minhas lutas e conquistas, aos meus netos Ana Beatriz, Lauan David, Lucas Ravi e Apolo, responsáveis pelo meu melhor sorriso. Aos professores que muito colaboraram na minha trajetória de estudante: Raimundo Santos estímulo de solidariedade, professor do COLUN; Lucia Rabelo, professora que soube estimular em silêncio; professora Telma Bonifácio, uma mulher que sabe conquistar e estender oportunidades. À amiga de todas as horas Assir Alves. À minha nora Dayse pela colaboração.

## **RESUMO**

A Pesquisa que será apresentada intitulada “A gestão democrática numa escola de São Luís do Maranhão – um estudo de caso”, procura analisar as práticas de participação que podem ser consideradas como vivências de uma gestão democrática na escola citada. O interesse pela temática é resultado do nosso envolvimento com a educação escolar como docente e principalmente pelos inúmeros encontros para discussões sobre gestão democrática e participação ocorridos na escola foco da pesquisa.

Nesse sentido a investigação desenvolveu-se a partir de uma revisão bibliográfica sobre descentralização, gestão, participação, para que se fundamentasse uma análise sobre a gestão democrática da educação e da escola. Para a pesquisa optamos pela metodologia qualitativa, usando como estratégia um estudo de caso sobre a prática de gestão numa escola definida com democrática. Participaram da pesquisa os gestores em número de três, os supervisores também em número de três e alguns professores em número de dez.

Utilizamos como técnicas para a recolha de dados a entrevista, o questionário e a análise documental do Projeto Político Pedagógico (PPP), para proceder à análise de dados e chegarmos a conclusões acerca da temática proposta.

**PALAVRAS-CHAVES:** Descentralização. Gestão democrática. Participação. Educação Escolar

## **ABSTRACT**

The research that will be presented entitled "Democratic management in a school in São Luís do Maranhão - a case study", seeks to analyze the practices of participation that can be considered as experiences of a democratic management in the mentioned school. The interest in the subject is a result of our involvement with school education as a teacher and mainly by the numerous meetings for discussions about democratic management and participation in the school focus of the research

In this sense, the research was developed from a bibliographical review on decentralization, management, and participation, in order to base an analysis on the democratic management of education and school. For the research we opted for the qualitative methodology, using as strategy a case study about the practice of management in a defined democratic school. The researchers participated in the survey in number of three, supervisors also in number of three and some teachers in number of ten.

We used as data collection techniques the interview, the questionnaire and the documentary analysis of the Political Pedagogical Project (PPP), to proceed with data analysis and to reach conclusions about the proposed theme.

**KEYWORDS:** Decentralization. Democratic management. Participation. Schooling

## **ÍNDICE**

### **LISTA DE QUADROS**

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>1. CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA</b>	
1.1. Descentralização administrativa da educação	6
1.1.1. Educação no Contexto do Estado Neoliberal	13
1.1.2. Administração e Gestão Democrática	15
1.1.3. Gestão democrática da educação e da Escola	18
1.1.4. Líder/Diretor/Gestor	26
1.1.5. Liderança e sua importância para a gestão Democrática da Educação e da Escola	27
<b>2. CAPÍTULO II - ESTUDO EMPÍRICO</b>	<b>30</b>
2.1. Problema e Objetivos	30
2.1.1. Problema e sua justificação	30
2.1.2. Objetivos	32
2.1.3. objetivos Específicos	32
2.2. Metodologia	32
2.2.1. Pesquisa qualitativa	32
2.2.2. Estudo de caso	34
2.3. Local de estudo e participantes	37
2.3.1. Local de estudo	37
2.3.2. Participantes	38
2.4. Técnicas de recolha de dados a utilizar	39
2.5. Técnicas de tratamento de dados a utilizar	40
2.6. Confiabilidade e validade	42

<b>CAPÍTULO III - ANÁLISES E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS</b>	<b>44</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>75</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>79</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>84</b>



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS**

**FMI – Fundo Monetário Internacional**

**UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura**

**BM – Banco Mundial**

**APME – Associação de Pais, Mestres e Funcionários**

**PREAL – Programa de Reforma Educacional da América Latina**

**BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento**

**BIRD – Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento**

**OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico**

**UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a infância**

**PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento**

**ANPED – Reunião anual da associação Nacional de Pesquisa e Pós Graduação em Educação**

**SBPC – Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência**

**LDB – Lei de Diretrizes e Bases**

**ONGs – Organizações não governamentais**

**INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais**

**CEPAL – Comissão econômica para a América Latina e o Caribe**

**APMC – Associação de Pais Mestres e Comunitários**

**CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação**

**MEC – Ministério da Educação e Cultura**

**CEGEL – Centro de Ensino Governador Edison Lobão**

**SEDUC – Secretaria de Estado da Educação**

**PPP – Projeto Político Pedagógico**

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Construído a partir de: Rost & Smith (1992:193-201)	29
<b>Quadro 2</b> - Referente à identificação dos inquiridos da pesquisa	46
<b>Quadro 3</b> - Vivência da gestão democrática	48
<b>Quadro 4</b> - Relacionamento entre gestor(a), a supervisão ou corpo técnico, os professores, os alunos e os segmentos da escola	50
<b>Quadro 5</b> - Referente à entrevista realizada com os supervisores	52
<b>Quadro 6</b> - Concepção sobre gestão democrática da educação e da escola	54
<b>Quadro 7</b> - Relacionamento entre gestor(a), a supervisão ou corpo técnico, os professores, os alunos e outros segmentos da escola	55
<b>Quadro 8</b> - Ações práticas de gestão democrática	56
<b>Quadro 9</b> - Ações desenvolvidas na escola que caracterizam o professor como democrático	58
<b>Quadro 10</b> - Relacionamento entre professores e gestor da escola	59
<b>Quadro 11</b> - Mudanças têm ocorrido na escola quanto à melhoria da qualidade do processo ensino aprendizagem nos últimos cinco anos	60
<b>Quadro 12</b> - O que é gestão democrática da educação e da escola	62
<b>Quadro 13</b> - A gestão democrática na escola	63
<b>Quadro 14</b> - Apoio e colaboração do diretor gestor para desenvolver atividades extraclasse	64
<b>Quadro 15</b> - Reuniões periódicas para discutir questões inerentes à aprendizagem dos alunos	64
<b>Quadro 16</b> - Decisões tomadas	65
<b>Quadro 17</b> - Discussão de questões pedagógicas	65

<b>Quadro 18</b> - Participação das tomadas de decisões nas questões administrativas da escola	66
<b>Quadro 19</b> - Aceitação das reclamações dos alunos quanto à metodologia e processo avaliativo	66
<b>Quadro 20</b> - Existência de diálogo sobre questões administrativas e pedagógicas da escola	67
<b>Quadro 21</b> - Participação da elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola	67
<b>Quadro 22</b> - Participação no Colegiado	68
<b>Quadro 23</b> - Participação da Caixa escolar	68
<b>Quadro 24</b> - Relacionando inquéritos da entrevista e do questionário ao primeiro objetivo específico	69
<b>Quadro 25</b> - Relacionando inquéritos da entrevista e do questionário ao primeiro objetivo específico	70
<b>Quadro 26</b> - Relacionando inquéritos da entrevista e do questionário ao primeiro objetivo específico	71
<b>Quadro 27</b> - Relacionando inquéritos da entrevista e do questionário ao primeiro objetivo específico	72
<b>Quadro 28</b> - Referente ao objetivo geral	73

## INTRODUÇÃO

A pesquisa que se realiza neste trabalho tem por objeto de estudo a efetivação da gestão numa escola de São Luis do Maranhão que se define como democrática e participativa. Considerando que nos últimos anos ações para a experiência da gestão democrática tem sido uma das políticas adotada pelo estado na perspectiva da descentralização administrativa de todos os setores inclusive o da educação. De acordo com Lauglo 1997, (p. 23), citado em Souza 2003,

A descentralização é a principal ferramenta apresentada pelo Banco Mundial para a implantação das reformas educacionais que ele julga necessárias. Assim o texto sobre prioridades e estratégias do Banco “postula menos burocracia estatal na educação e mais flexibilidade local” (p.21).

Nos deteremos em analisar o efeito dessa ferramenta na educação e na escola onde realizamos a pesquisa. A partir do recorte sobre a gestão democrática, ao exercer a autonomia resultante da descentralização administrativa. O que nos remete a analisar o papel do Estado quanto às intenções nas práticas de descentralizar as responsabilidades administrativas delegando aos Estados, Municípios e escolas o poder de tomada de decisões sobre o processo educativo.

E mais ainda pretende-se descobrir se essa prática da autonomia delegada tem vindo, de fato, a ser exercitada pela escola investigada através das instâncias colegiadas que a organizam.

Barros, (1998, p. 16), citado em Dourado (2006), diz, “a autonomia é uma maneira de gerir, orientar as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com as suas próprias leis”. ( p. 8).

Não devemos desconsiderar que a autonomia tem suas dimensões como destaca (VEIGA, 1998, p. 16-19), citada em Dourado, 2006 (p. 8-9), que destaca quatro dimensões. Segundo a autora, estas são básicas para o bom

funcionamento de uma instituição educativa e devem estar relacionadas e articuladas sendo elas:

Autonomia administrativa – consiste na possibilidade de elaborar e gerir Seus planos, programas e projetos;

- Autonomia jurídica – diz respeito à possibilidade de a escola elaborar suas normas e orientações escolares em consonância com as legislações educacionais, como, por exemplo, matrícula, transferência de alunos, admissão de professores, concessão de grau;

- Autonomia Financeira – refere-se à disponibilidade de recursos financeiros capazes de dar à instituição educativa condições de funcionamento efetivo;

- Autonomia Pedagógica – consiste na liberdade de propor modalidades de ensino e pesquisa. Está estreitamente ligada à identidade, à função social, à clientela, à organização curricular, à avaliação, bem como aos resultados e, portanto, à essência do projeto pedagógico da escola.

Nosso interesse pela educação e principalmente pela efetivação da prática educativa, tem-nos motivado a procurar respostas para os inúmeros problemas que se apresentam em seus diferentes aspetos e, por conseguinte na operacionalização do processo educativo.

Portanto, discutir sobre a gestão democrática da educação, apontando suas possibilidades e impasses, torna-se importante para o conhecimento e compreensão das relações de poder estabelecidas pelo neoliberalismo.

Abordamos as inquietações que motivaram essa pesquisa destacando os efeitos dessa força motriz que é a política neoliberal que estabelece as relações extra e intra estado voltada para a implantação da gestão democrática e que determina a minimização do papel do estado delegando às instituições deste uma “certa autonomia”.

A pesquisa foi estruturada por um enquadramento teórico, estudo empírico e uma conclusão onde esperamos fazer uma nova leitura sobre a gestão democrática e também sobre descentralização administrativa da educação e da escola, para que se possa responder às inquietações que motivaram essa pesquisa.

Para o enquadramento teórico, optámos por mapear autores que versam sobre gestão democrática e ainda autores que discorrem sobre a liderança e sua importância para o desenvolvimento da mesma.

De acordo com Delgado (2005), citado em Silva (2007) (p. 2), o exercício da liderança é um passo importante para a construção dessa postura de gerir qualquer organização destacando seu papel para a educação. “A liderança é o motor dessa construção histórica, social e cultural que chamamos centro educativo, e organização em sentido mais geral” (p. 368).

Assim começamos por fazer uma revisão de literatura sobre gestão democrática da Educação, que respalde o enquadramento teórico desta pesquisa, seguindo-se a parte empírica do estudo.

A parte teórica compreende dois capítulos: no primeiro procura-se abordar a temática da gestão democrática da educação; no segundo, discorremos acerca dos conceitos de: Educação, Estado, Administração, Gestão, Liderança, Escola, inferindo ainda sobre a diferença entre líder, gestor e diretor, apresentando uma resenha histórica dos principais enfoques e escolas de pensamento em liderança e apresentando, igualmente, um ponto importante para o entendimento sobre gestão.

Quanto ao tipo de investigação, o estudo que se apresenta tem como objetivo descrever e analisar o grau de participação dos segmentos da escola na perspectiva da gestão democrática da educação. Sendo assim, a investigação insere-se num tipo de estudo de caso teórico empírico.

Ao priorizar um estudo de caso seguimos a orientação de Patton, 2002 citado em Jabbour e Freitas (2010) que diz. “O propósito do estudo de um caso é reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenómeno”, de acordo com LLewellyn; Northcott (2007) citado nos mesmos autores “É um procedimento metodológico que enfatiza entendimentos contextuais, sem esquecer-se da representatividade, enquanto que Eisenhardt, (1989), citado nos autores acima corrobora dizendo que ao estudar um caso, o pesquisador tem o compromisso de ficar “centrando-se na compreensão da dinâmica do contexto real”.

Nesta mesma linha e citado nos mesmos autores Gil, (2007) diz que o pesquisador está sempre “envolvendo-se num estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

Para o estudo Empírico e desenvolvimento da investigação foi utilizada uma metodologia dividida em duas partes: a primeira parte compreendeu a preparação da pesquisa através de uma revisão bibliográfica para a fundamentação teórica do tema objetivando explicitar os termos e conceitos apresentados no trabalho, na segunda parte e foi definido ainda o tipo de estudo e a metodologia de investigação.

Concluídas as etapas supra citadas relacionadas com a preparação da pesquisa com termos e conceitos fundamentados na primeira parte, partimos para a definição da população alvo da investigação e elaboração do questionário e recolha dos dados.

Sendo assim na perspectiva de realizar a pesquisa coloca-se a seguinte questão: Como é vivenciada a gestão no Complexo Educacional Edison Lobão para que se possa destaca-la como democrática e participativa?

Essa questão desdobra-se em outras questões que poderão ampliar a fundamentação acerca da temática:

- A gestão democrática tão versada na atualidade é de fato experienciada nas escolas e em especial no Complexo Educacional Edison Lobão foco desse estudo?
- Será possível em uma sociedade que na sua trajetória histórica vem sendo organizada verticalmente vivenciarmos a gestão democrática pautada na descentralização administrativa?
- Como se realiza a liderança do gestor na vivencia de uma gestão democrática?
- Qual o envolvimento dos professores nas questões inerentes à gestão da escola?

A partir da mesma definimos os seguintes objetivos:

- Analisar o papel do gestor como responsável pela participação dos diferentes segmentos da escola;
- Identificar as relações de poder estabelecidas na escola;
- Analisar as práticas democráticas vivenciadas na escola entre os diferentes segmentos;
- Analisar o envolvimento dos professores nas questões inerentes à gestão da escola.

Dourado (2006), falando sobre gestão democrática nos afirma que, “a gestão, numa concepção democrática, efetiva-se por meio da participação dos sujeitos sociais envolvidos com a comunidade escolar, na elaboração e construção de seus projetos, como também nos processos de decisão, de escolhas coletivas e nas vivências e aprendizagens de cidadania”. (p.30)

O autor segue firmando, Dourado (2006) que , “A gestão democrática, no sentido *lato*, pode ser entendida como espaço de participação, de descentralização do poder e de exercício de cidadania” (p. 58).

Concluimos fazendo uma análise dos resultados obtidos através dos dados coletados e em seguida uma interpretação desses resultados relacionando-os aos objetivos propostos para a pesquisa



## **CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA**

### **1.1 Descentralização Administrativa da Educação**

A política neoliberal adotada pelo Estado atual, vem redefinindo as relações políticas econômicas e até geográficas de um mundo que se define globalizado. Nesse sentido, essa política, para se redesenhar, adota a prática da descentralização administrativa, o que nos leva a pensar em autonomia e em liberdade. Os argumentos para a prática da descentralização vêm sendo defendidos desde o Consenso de Washington ocorrido em 1989 que foi definido medidas que promovessem o ajustamento macroeconômico dos países em desenvolvimento.

Essas medidas segundo os organismos internacionais ao impor esse ajustamento na esfera econômica exerceriam um enxugamento da esfera pública e deliberariam sobre os gastos e gerariam a sua eficiência. Nesse sentido, as ideias apresentadas por Giaambiagi & Moreira (2000, P.173), expressam, de modo geral, o “consenso” entre os organismos multilaterais acerca do curso de ação mais apropriado que seria conveniente adotar pelos países então denominados “em desenvolvimento” – nestes incluindo os da América Latina.

Sendo assim, essa orientação seguida pelo neoliberalismo que prega na sua política a diminuição dos gastos públicos, longe de proporcionar a autonomia e liberdade e o bem estar dos cidadãos, promove cada vez mais as desigualdades pois a ênfase passa a ser dada à melhoria e a eficiência da aplicação dos recursos, e em detrimento dos efeitos do custo e benefício.

Então a partir dessas práticas de desenvolvimento globalizado, torna-se necessário ponderar em relação ao “consenso” sobre o papel desse Estado. Nesse sentido, Libâneo (2012), chama a atenção para o sentido de globalização quando nos diz que,

Globalização (...) designa uma gama de fatores econômicos, sócias, políticos e culturais que expressam o espírito da época e a etapa de desenvolvimento do

capitalismo em que o mundo se encontra atualmente. Esse termo sugere a idéia de movimentação intensa, ou seja, de que as pessoas estão em meio a acelerado processo de integração e reestruturação capitalista. ( p. 61)

Ao analisarmos as práticas de integração dos indivíduos e dessa reestruturação do capitalismo, somos levados a acreditar que em todos os setores da sociedade ocorrem redefinições, portanto neste contexto de estado que se reestrutura, a educação enquadra-se ao modelo recorrente das políticas públicas e, por conseguinte vem sofrendo as mudanças que asseguram o fortalecimento do Estado vigente. Como afirma Locatelli (2011),

Sabe-se que as políticas educacionais que tiveram lugar na agenda pública brasileira a partir do final dos anos 1980 e durante toda a década de 1990 foram marcadas pelos princípios da descentralização, da privatização e da flexibilização. As diretrizes que orientaram o Estado brasileiro nessa direção foram claramente defendidas por organismos internacionais como o FMI, o Banco Mundial e a UNESCO e se alinhavam aos interesses da burguesia hegemônica, que ligada ao sistema financeiro internacional e interessada em reduzir os gastos sociais do governo e dar ampla s garantias aos credores nacionais e internacionais. (p. 1-2)

Evidencia-se, portanto, que essa submissão da educação ao mercado é reorganizada pela globalização que estabelece uma relação de falsa igualdade entre as nações e que ao descentralizar imprime também uma falsa autonomia, quando na verdade estimula cada vez mais a concorrência e define as desigualdades econômicas, políticas e sociais. Souza 2003 afirma que: “Há um padrão que uniformiza as reformas educacionais aplicadas nos diversos países da América Latina e do Caribe nos últimos vinte anos: a ênfase nas políticas de descentralização” (p. 19).

Vale ressaltar que o Brasil fazendo parte dessa “globalização” também vem sofrendo as imposições dos organismos internacionais, como nos diz Libaneo (2012), “Os organismos multilaterais vinculados ao capitalismo, por

sua vez, trataram de traçar uma política educacional aos países pobres” (pag.64).

Mesmo tendo que seguir essas imposições, não podemos deixar de considerar que somos um país que historicamente não tem dado a devida importância às políticas públicas, principalmente as referentes à educação, e que ao se reelaborar atende as determinações dos organismos internacionais que atribuem a função da co-responsabilidade na perspectiva da democratização administrativa como um novo paradigma. Segundo Rodriguez (2004),

Os anos 1990 se caracterizaram por uma série de acordos nacionais para renovar os sistemas educativos. Esses “pactos educativos” procuravam modernizar os sistemas de ensino adaptando-os às exigências da economia globalizada. As reformas educativas fizeram parte da agenda pública, que visava a reformar toda a gestão das políticas públicas, focalizando especialmente a descentralização, como meio de transferência das responsabilidades da gestão e execução dos serviços educativos da União para os estados e municípios; porém, ainda se mantém, na maioria dos países uma administração centralizada. ( p.17)

Mesmo com a orientação dos organismos internacionais, é possível observar, que as políticas traçadas, não conseguiram gerar uma prática de igualdade no usufruto dos bens materiais nem culturais, em função do ajuste econômico adotado se voltar para a redução do papel do estado quanto as questões sociais. Nesse sentido, Rodrigues (2004), ainda diz,

Como consequência do ajuste econômico e a redução do papel social do Estado, países como Brasil, México e Argentina – três países federais – têm caminhado no processo de descentralização, aprofundando a municipalização no caso do Brasil, a federalização no México e a “provincialização” na Argentina. ( p. 17)

A propósito desta submissão aos organismos internacionais na perspectiva de se ajustar à política globalizante Mayara (1996) reafirma:

A partir da década de 1990 várias conferências foram organizadas pelas agências internacionais, tais como Organização das Nações Unidas (ONU), Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), Banco Mundial (BM), Fundo Monetário Internacional (FMI), no sentido de pensar estratégias para promover o desenvolvimento das populações dos países periféricos; principalmente quanto aos problemas educacionais. (P.2)

Podemos observar que essas estratégias têm sido ensaiadas nas políticas adotadas no Brasil apontadas nos documentos que regulam nossas leis como: O Consenso de Wasbinton de 1989 que definiu metas uniformizadoras para as reformas nos países em desenvolvimento; A Constituição Brasileira de 1988 nos seus artigos 205, 211 atendendo as Metas do plano Decenal de Educação (lei nº 10.172/2001) corroborado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96 e Projetos Políticos Pedagógicos que foram criados para dar autonomia financeira, administrativa e pedagógica a serviço da desburocratização e ampliação do papel da escola; criação da APMF – Associação de Pais, Mestres e Funcionários; Grémio Estudantil, pela Lei 7.398/85; Conselho Escolar.

Mas a sociedade brasileira nunca foi passiva quanto à defesa dos seus direitos. Historicamente, vem rompendo paradigmas ao mobilizar-se para exigir ações efetivas referentes às políticas públicas. Neste cenário os anos 90 passam a ser um marco na luta pela democratização da educação e pela redefinição das políticas públicas. Dourado (2007), relembra que:

Desde a redemocratização do país, houve mudanças acentuadas na educação brasileira, com destaque para a aprovação e promulgação da Constituição Federal de 1988, que garantiu uma concepção ampla de educação e sua inscrição como direito social inalienável, bem como a partilha de responsabilidade entre os entes federados e a vinculação constitucional de recursos para a educação. No âmbito das políticas educacionais, destacaram-se, sobretudo, as modificações de ordem jurídico-institucional<sup>6</sup>. (p. 926)

Vale destacar que neste cenário globalizante a saída que o Estado vislumbra é a descentralização administrativa um modelo de Estado que delega as responsabilidades aos Estados e Municípios e órgãos públicos, na perspectiva de envolver “todos” os atores educativos públicos.

Ainda sobre a descentralização Rodrigues e Bocatschov (1996) corroboram dizendo,

Nesta política de descentralização, o Brasil segue o que os grandes documentos internacionais recomendam, principalmente o Programa de Reforma Educacional da América Latina (Preal), o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), que propagam a idéia de descentralização da administração dos serviços públicos, entre eles a educação (p.6)

Souza e Faria (2004), sobre a intervenção dos organismos internacionais, destacam os órgãos internacionais de financiamento para as reformas educacionais sendo eles:

Banco Mundial (BM) - Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento (BIRD) -, e de instituições voltados para a cooperação técnica, como o Programa das Nações Unidas para a Educação, Ciência e a Cultura (UNESCO), a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), entre outras. (p. 3)

Segundo os autores, estes, mesmo sendo diferentes em termo e prioridades, estão defendendo a descentralização como forma de desburocratização do Estado e de abertura a novas forma de gestão da esfera pública.

Neste sentido o novo paradigma da Educação - o democrático - vem colocando em alerta os profissionais da educação na medida em que o discurso da gestão democrática atende aos interesses e necessidades do educador no seu cotidiano escolar. Essa situação de alerta, leva os educadores a questionar e a querer entender como experimentar o “fazer pedagógico” na perspectiva

democrática com uma sociedade e um Estado burocratizado e verticalizado quanto às suas práticas administrativas.

No Brasil, as intenções de descentralização da educação remetem às constituições do Império, visto que a de 1824, mesmo centralizadora, já tornava claro a necessidade de favorecer a vida local. É Fernandes que diz: “A Constituição também delegou às câmaras municipais, através do artigo 167, a tarefa do governo económico e municipal das cidades e vilas do Império”. (p.45)

A autora ainda afirma que “ (...) em 15 de outubro de 1827, foi promulgada a primeira Lei Geral de Instrução Pública do Brasil Independente. Nela, estabeleceu-se que em todas as cidades, vilas e lugares populosos haverá escolas de primeiras letras que forem necessárias” (Art. 1.º).

Já na Constituição de 1834, foi reafirmada as intenções de descentralização ao propor às províncias a responsabilidade pela educação primária e o ensino superior sobre a responsabilidade do poder central, enquanto na República aos Estados cabia a responsabilidade sobre a Educação primária e secundária e a pela Educação Superior. Locatelli (2011), também afirma que a legislação de 1832 deu importantes passos rumo a descentralização. (p.3).

Foi com a Constituição de 1988, que se confirmou essas intenções pois a chamada Constituição cidadã, define que haverá uma corresponsabilidade entre os entes federados sobre a educação, seguindo a proposta de descentralização, a Constituição de 1988 no artigo nº 211 define a organização dos sistemas de ensino entre União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios pela via do chamado regime de colaboração, ao definir “ Art. 211. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino”.

Mais tarde, reformulado pela Emenda Constitucional (EC) nº 14, de 1996 que define, no parágrafo 4º “Na organização de seus sistemas de ensino, os Estados e os Municípios definirão forma de colaboração, de modo a assegurar a universalização do ensino obrigatório”. (BRASIL, 1988).

Na Emenda Constitucional nº 53 de 2006 refere-se no parágrafo 1º que “ A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão assegurar, no financiamento da educação básica, a melhoria da qualidade de ensino, de forma a garantir padrão mínimo definido nacionalmente”.

Já na Emenda Constitucional nº 59 de 2009 no parágrafo 4º verifica-se que “ Na organização de seus sistemas de ensino, a União, os Estados, o Distrito federal e os Municípios devem definir formas de colaboração, de modo a assegurar a universalização do ensino obrigatório”

As discussões em favor da participação da sociedade na construção de uma sociedade democrática remonta os anos de 1975 e 1980 com o I e II Seminário Brasileiro de Educação, com o III, IV e V Conferências Brasileiras de Educação realizadas em Vitória no ano de 1984, em Goiânia em 1986, em Brasília em 1988, com a IX Reunião Anual da associação Nacional de Pesquisa e Pós Graduação em educação –ANPED, realizada em Porto Alegre em 1986.

E ainda nos encontros anuais da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência -SBPC, abrindo espaços para a construção de proposta para as Leis que estavam em tramitação, bem como, com a Constituição Federal e a Lei de diretrizes e Bases da educação – LDB o que culminou com a Constituição de um Fórum Nacional em defesa da Escola Pública em 1986.

Segundo essa movimentação, a educação tem sido alvo de inúmeros ensaios para políticas adotadas pelo Estado. Políticas essas, que nunca se efetivam porque geralmente não acontece uma continuidade nas decisões tomadas nas sucessões de governos e porque são voltadas para o interesse eleitoral ou ainda para a manutenção no poder de políticos preocupados apenas com seus interesses pessoais e/ou partidários, ou ainda preocupados em seguir as orientações vigentes no caso atual as orientações da política neoliberal.

### 1.1.1 Educação no Contexto do Estado Neoliberal

A educação tem sido parte das políticas adotadas pelo estado neoliberal, segundo Locatelli (2011),

A interferência dos organismos internacionais no gerenciamento da educação brasileira, que orientou no sentido da descentralização, da privatização e da responsabilização foi analisada por vários autores do campo da educação no Brasil. Entre estes, Fonseca (2001), Oliveira (2001), Bianchetti (1997), Melo (2004) e Silva (2002), citados em Locatelli (2011, p. 2) chamam a atenção para o fato de que a descentralização, em seus diversos vieses apresentados nas últimas décadas do século XX, reforça as estratégias de avanço das políticas neoliberais. ( p.2)

Dalberio (2009), citado em Lima, Batista e Oliveira (2016) destaca que a política neoliberal ganha força a partir do momento em que os países começam a seguir à risca a política de ajuste do Fundo Monetário Internacional (FMI), do Consenso de Washington (1989) e do Banco Mundial (BM)

Dentre esses organismos temos o Banco Mundial que interfere diretamente nas políticas educacionais. Segundo Torres (2000) citado em Cardoso (2009), no pacote de reformas educativas preparado pelo Banco Mundial destacam-se alguns elementos, como por exemplo “a prioridade para a educação básica, em que os governos devem investir nesta etapa da educação visando o crescimento da economia e a melhoria da qualidade e da eficiência como eixo da reforma educativa”. (p.18)

A partir de uma avaliação que deixa a desejar os níveis de aprendizagem, o Banco Mundial propõe medidas de avaliação no intuito de melhorar o aprendizado determinando prioridades como investimento em bibliotecas, melhorando o tempo de instrução compromisso com as tarefas de casa, disponibilização do livro didático qualificação do conhecimento do professor, estimular a experiência do professor, investir em laboratórios e no salário do professor e respeitar o número adequado de alunos por turma.



Seguindo as recomendações de investimento, segue determinando a reforma educativa, priorizando os aspectos financeiros e administrativos; destacando a descentralização e a autonomia das instituições escolares tornando-as responsáveis por seus resultados; estimula a participação, deixando claro a necessidade da convocação dos pais e da comunidade para decidirem sobre os assuntos escolares; impulsiona o setor privado e os organismos não-governamentais (ONGs) como agentes ativos no terreno educativo tanto nas decisões como na implementação; mobiliza a alocação eficaz de recursos adicionais para a educação de primeiro grau; realiza um enfoque setorial; define políticas e prioridades baseadas na análise econômica. (Cardoso, 2009, p. 18 - 20).

O neoliberalismo é contrário a investimentos em políticas públicas baseadas na ideia de que estas não trazem lucros, acarretam aumento da burocracia, aumento das despesas e, em consequência, podendo gerar défices públicos que acabam em aumento de carga tributária, tornando-se completamente nociva à economia. Segundo Andrioli (2002),

Do ponto de vista liberal, a educação ocupa um lugar central na sociedade e, por isso, precisa ser incentivada. De acordo com o Banco Mundial são duas as tarefas relevantes ao capital que estão colocadas para a educação: a) ampliar o mercado consumidor, apostando na educação como geradora de trabalho, consumo e cidadania (incluir mais pessoas como consumidoras); b) gerar estabilidade política nos países com a subordinação dos processos educativos aos interesses da reprodução das relações sociais capitalistas (garantir governabilidade). ( p. 1)

Essa discussão remete-nos à questão da qualidade da educação, o que suscita uma análise mais ampla, quanto à concepção do mundo e da sociedade em que estamos inseridos, a sociedade que queremos e ainda que indivíduos querem formar, que saber queremos construir e em que escola o indivíduo quer estar.

Neste sentido LUCK (2009), chama a atenção para o sentido de educação:

A educação é um processo organizado, sistemático e intencional, ao mesmo tempo em que é complexo, dinâmico e evolutivo, em vista do que demanda não apenas um grande quadro funcional, como também a participação da comunidade, dos pais e de organizações diversas, para efetivá-lo com a qualidade necessária que a sociedade tecnológica da informação e do conhecimento demanda. (p.19)

De acordo com o filósofo teórico da área da pedagogia René Hubert:

A educação é um conjunto de ações e influências exercidas voluntariamente por um ser humano em outro, normalmente de um adulto em um jovem. Essas ações pretendem alcançar um determinado propósito no indivíduo para que ele possa desempenhar alguma função nos contextos sociais, econômicos, culturais e políticos de uma sociedade. (p.1)

Fica claro, portanto, que devemos observar a importância do ato de educar, para então buscarmos qualificação necessária para desenvolver uma prática educativa competente nos seus variados conceitos e princípios formativos, como diz Viana, (2006), "A Educação, em sentido amplo, representa tudo aquilo que pode ser feito para desenvolver o ser humano e, no sentido estrito, representa a instrução e o desenvolvimento de competências e habilidades." (p. 130). Pode-se inferir que sendo contrário a investimentos em políticas públicas o neoliberalismo vê na educação o potencial para formar trabalhadores e consumidores, ou seja, uma educação voltada para o desenvolvimento do capitalismo.

#### 1.1.2. Administração e Gestão Democrática

A partir da década de 1990 com a política adotada pelo estado a partir da responsabilização das questões educacionais para os estados e municípios e às escolas, rompendo com o paradigma centralizador, novas concepções de gestão vão se estabelecendo surgindo a necessidade de maior participação dos envolvidos da escola, reafirmando esses novos conceitos LUCK (2009<sup>a</sup>), define,

Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. (p:1)

A escola como instituição responsável pela produção e transmissão do conhecimento desde a sua formalização tem criado mecanismos e ferramentas para que ela possa funcionar, a organização, a administração e a gestão fazem parte desse mecanismo da dinâmica de funcionamento e historicamente esses termos vão se elaborando e se reelaborando conforme o paradigma atual, e vão ganhando sentidos diferentes e uma significação recíproca como afirma Libâneo (2013),

Organização, administração e gestão são termos aplicados aos processos organizacionais, com significados muito parecidos. Organizar significa dispor de forma ordenada, articular as partes de um todo, prover as condições necessárias para realizar uma ação; administrar é o ato de governar, de por em prática um conjunto de normas e funções; gerir é administrar, gerenciar, dirigir. (p. 85)

Considerando que a organização da escola segue essa nova concepção e se realiza a partir desses novos conceitos e que estes se confrontam e/ou inter-relacionam vejamos o que é administração.

Segundo Aurélio, “é um conjunto de princípios, normas e funções que tem por fim ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado”. Paro (1999), define administração como: “utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” (p. 18). Já Chiavenato 2000, diz que administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos (p.5-6).

Como espaço de confronto, a escola precisa se reinventar. Exercitar a democracia é o caminho que pode ser trilhado com a prática da gestão democrática. De acordo com Ferreira, Reis e Pereira (1999).

Gestão democrática é um exercício de cidadania, fundamental para o avanço da sociedade que planeja ser mais justa ou igualitária. Para a sociedade, trabalhadores da educação e especialistas, a democracia da e na escola é o único caminho para a reconstrução da Escola pública de qualidade. (p. 6)

Nesse sentido, refletindo sobre o papel da escola e levando em conta que esta é uma instituição que tem uma vida própria, com uma dinâmica própria. Dourado, Morais Oliveira (sem data) chamam a atenção dizendo que: a organização escolar, cuja meta básica é a produção e a socialização do saber, tem por matéria prima o elemento humano, que, nesse processo, é sujeito e objeto. Desse modo, compreende-se que a organização escolar visa a fins que não são facilmente mensuráveis e identificáveis. (p. 2)

Conforme indicado por Luck (2007), “a gestão surge em superação à administração, a partir do reconhecimento da dinâmica humana nas organizações sociais e da superação do enfoque mecanicista” (p. 97). Reforçando a ideia sobre a gestão, Alonso 2002, diz que,

gestão escolar é todo o processo de organização e direção da escola, produto de uma equipe, que se orienta por uma proposta com base no conhecimento da realidade, a partir do qual são definidos propósitos e previstos os meios necessários para a sua realização, estabelecendo metas, definindo rumos e encaminhamentos necessários, sem, entretanto, configurá-los dentro de esquema rígido de ação, permitindo alterações sempre que necessário. (p.176).

Levando em conta que a escola é um espaço de confrontos e contrários, é necessário que a mesma se recrie e se construam novos espaços de diálogos e participação. Dublante diz que “Na visão do INEP; CEPAL; UNESCO (1995) a gestão é um processo sistemático de busca de consenso entre diversos pólos contrários” (p. 85).

Wittmann (2000) falando da importância da escola diz: A escola constitui parte do amplo processo social de transformação da sociedade. (p. 89)

A transformação da sociedade tem como possibilidade a prática da gestão democrática e conquista da autonomia nas escolas públicas o que só será possível a partir da real participação dos colegiados, grémio estudantil, Associação de Pais e Mestres, “dando destaque para o papel do Conselho Escolar como afirma Souza (2014), Desse modo, a gestão escolar deve ser compartilhada e participativa, onde todos como o Grémio Estudantil, Conselho Escolar, APMC, Presidente do Bairro, líderes da comunidade devem fazer parte e contribuir com o Estabelecimento de Ensino”. (p. 8).

Oliveira, Moraes e Dourado, (2006) reforçando a participação da gestão escolar, referem que,

A construção da gestão democrática implica luta pela garantia da autonomia da unidade escolar, participação efetiva nos processos de tomada de decisão, incluindo a implementação de processos colegiados nas escolas, e, ainda, financiamento pelo poder público, entre outros (p. 4).

Essa inter relação entre administração e gestão nas instituições escolares, conforme a postura adotada pelos envolvidos, poderá nortear uma prática democrática a partir dos estímulos à participação, nas tomadas de decisões e em todo o processo educativo.

Sobre autonomia Wittmann (2000), se posiciona dizendo que:

A ampliação da autonomia da escola e a democratização de sua gestão constituem, hoje, exigências histórico-sociais. A autonomia e a democratização da gestão da escola são demandadas pela própria evolução da sociedade. Vivemos em tempos de novas rupturas e de novas configurações. (p. 88).

### 1.1.3 Gestão Democrática da Educação e da Escola

A partir do viés da descentralização, o século XXI vem traçando um novo paradigma para a educação, seguindo a orientação do Estado que se redefine. Segundo Oliveira, (2001), “o contexto da reforma do Estado será favorável à adoção da racionalidade administrativa como paradigma para as mudanças na gestão da educação pública” (p. 98).

A racionalidade administrativa buscada pelo estado, se organiza através da coresponsabilidade e diminuição do papel do mesmo, enfatizando a gestão, sobre esse aspecto, Luck (2013), contribui ainda dizendo que:

No contexto da educação brasileira, a partir de meados da década de 1990, grande atenção passou a ser dada às questões de gestão educacional, lideradas sobretudo, pelo CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, que estabeleceu e mantém desde então, a gestão educacional como uma de suas políticas prioritárias. (p.26)

Enfatizando sobre a democratização da gestão da educação e da escola e seguindo esse paradigma de mudanças, Cury (2014), sugere que: “A gestão democrática da escola e dos sistemas é um dos princípios constitucionais do ensino público segundo o art. 205 da Constituição federal de 1988”. (p. 15).

Neste sentido, temos a democracia como fundamento legal da Educação Brasileira, presente na LDB-9394/96, que estabelece em seu Art.14 que:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática de ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola;

II - Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Segundo Bittar e Oliveira, (2004),

A Constituição Federal de 1988, em seu capítulo dedicado a educação, estabelece como princípios orientadores a gestão democrática dos sistemas de ensino público, a igualdade de condições de acesso à escola e a garantia de padrão de qualidade. A Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional de 1996 (LDB 9.394/96) regulamenta a gestão democrática da escola, estabelecendo orientações para a organização do espaço físico, trabalho pedagógico, participação dos atores escolares e para a integração entre escola e comunidade. (p.54)

A gestão das organizações é (provavelmente o factor principal do sucesso ou insucesso (por exemplo nas empresas). A qualidade da sua gestão é provavelmente o factor mais significativo na determinação do desempenho e do sucesso da organização. (p.1)

O autor segue afirmando que, gestão é o processo de se conseguir obter resultados da organização (bens, serviços, etc.) com o esforço dos outros (organizar, coordenar, dirigir o trabalho dos outros) (p. 1).

Quanto à direcção o autor afirma, continua a conceituação agora direccionado à liderança, “Direcção, processo de fazer com que as pessoas façam, processo de determinar, influenciar, afectar, o comportamento dos outros através de: motivação, liderança, comunicação” (p.4).

Já em relação à liderança, segue afirmando, “Liderança, capacidade de conseguir que os outros façam aquilo que o líder quer que eles façam”. Concluindo, “a liderança é um aspecto da direcção, por sua vez um aspecto da gestão, a capacidade e estilo de liderança define, até certo ponto, a categoria de um gestor. (p.5)

Com essas orientações torna-se necessário uma compreensão e uma vivência mais precisa sobre o que de fato é a democracia, sobre tudo a democracia participativa, Dalmás (2014), chama a atenção para o fato de que “a democracia participativa é hoje uma aspiração de todos, seja das pessoas, individualmente, seja de grupos, coletivamente” p. 21.

De acordo com Gandin (1988, p.80) citado em Dalmás (2014),

No interior da escola, a participação se coloca hoje, e como em toda a sociedade, desejada. Sinal dos tempos. A grande tendência é mais do que representativa em que o elemento fundamental é o voto; busca-se a democracia participativa em que o poder esteja realmente distribuído e em que a representatividade nasça dos grupos e se realize como uma tarefa quee qualquer um exercerá dentro do grupo, na medida em que for necessária. (p.21)

O discurso da democratização da escola pública não é novo, remonta ao início do século XX, mas vai assumir um carácter mais ofensivo após a Segunda Guerra Mundial. No Brasil, só nos anos 70 se observam algumas conquistas em torno da questão da democratização da escola pública, se assume

paulatinamente a defesa do direito à escolarização para todos à universalização do ensino e à defesa de maior participação da comunidade na gestão da escola. Sobre essa questão Oliveira (2001), ainda afirma: “A luta pela democratização da educação básica, então, assume o aspecto de ampla defesa do direito à escolarização para todos, à universalização do ensino e à defesa de maior participação da comunidade na gestão da escola”. (p.101).

Como conclui Florestan Fernandes, um dos mais importantes deputados constituintes na elaboração Constituição de 1988, a educação nunca foi algo de fundamental no Brasil, e muitos esperavam que isso mudasse com a convocação da Assembleia Nacional Constituinte. Mas a Constituição promulgada em 1988, confirmando que a educação é tida como assunto menor, não alterou a situação. Fernandes, (1992) *citado em Frigotto*, (2009, p. 65).

Já Libâneo, atento ao papel do estado na perspectiva da descentralização administrativa da educação e da escola, também alerta: “O estado, na perspectiva neoliberal de mercado, vem desobrigando-se paulatinamente da educação pública”. Reforçando o papel dos organismos internacionais em relação às questões da educação Locatelli 2011, diz:

A interferência dos organismos internacionais no gerenciamento da educação brasileira, que orientou no sentido da descentralização, da privatização e da responsabilização foi analisada por vários autores do campo da educação no Brasil. Entre estes, Fonseca (2001), Oliveira (2001), Bianchetti (1997), Melo (2004) e Silva (2002) chamam atenção para o fato de que a descentralização, em seus diversos vieses apresentados nas últimas décadas do século XX, reforça as estratégias de avanço das políticas neoliberais. (p.2)

A partir do discurso, sobre a descentralização, a escola é colocada como núcleo da gestão para a educação e passa a cobrar do Estado maior autonomia, o que vem sendo respondido na perspectiva da descentralização administrativa e financeira, acompanhando também, a autonomia pedagógica, que dá liberdade a cada escola para construir seu projeto pedagógico.



Nesta perspectiva o Colegiado Escolar e a Caixa Escolar vêm nortear a experiência da gestão participativa da escola. Tais reflexões levam-nos a questionar se os envolvidos na escola estão desempenhando seu papel coletivo.

Dourado, Moraes, Oliveira (s/d, p. 3) referem que “No âmbito educacional, a **gestão democrática** tem sido defendida como dinâmica a ser efetivada nas unidades escolares, visando a garantir processos coletivos de participação e decisão.” Tal discussão encontra respaldo na legislação educacional. Farias, França e Junior (2011) chamam a atenção para o fato de que, “A gestão democrática e a autonomia não estão dadas à priori. Elas constituem processos que precisam ser edificados, portanto envolvem uma aprendizagem em construção.

Afirmam ainda que “Isso requer um movimento constante de crítica e autocrítica do trabalho desenvolvido e uma permanente formação dos agentes educacionais.”

Toda esta discussão nos remete à questão da qualidade da educação, o que suscita uma análise mais ampla, quanto à concepção do mundo e da sociedade que queremos e na qual estamos inseridos, e ainda que indivíduos queremos formar, que saber queremos construir e em que escola queremos estar.

Em relação às questões anteriormente referidas, Ferreira (2000) diz que a qualidade da educação pode ser determinada pela prática da gestão democrática, a autora contribui afirmando,

A gestão democrática da educação, na complexidade do mundo atual, implica colocar a educação ao serviço de novas finalidades, a fim de se poder, na tentativa de superar tudo o que tem corroído a humanidade neste quadro de caos e de barbárie em que vivemos, construir um futuro mais comprometido com toda a humanidade p.173

Nesse sentido Luck (2009) chama a atenção para o sentido de educação:

A educação é um processo organizado, sistemático e intencional, ao mesmo tempo em que é complexo, dinâmico e evolutivo, em vista do que demanda não apenas um grande quadro funcional, como também a participação da

comunidade, dos pais e de organizações diversas, para efetivá-lo com a qualidade necessária que a sociedade tecnológica da informação e do conhecimento demanda. (p. 19).

Barroso contribuindo com algumas questões sobre a qualidade da educação, atribui novas posturas e novas atitudes diante do processo educativo e principalmente em relação à construção da autonomia aspecto imprescindível para a democratização da educação a partir da gestão das escolas.

Neste sentido, Barroso (1996, citado em Luck 2011) “identifica como mecanismos de construção da autonomia da gestão escolar, no contexto da reforma portuguesa pela autonomia e gestão das escolas, a eleição de diretores, a formação de órgãos colegiados e a descentralização de recursos financeiros.” (p. 65).

Na avaliação do Plano Nacional de Educação 2001-2008 destaca-se sobre a gestão democrática que:

A gestão democrática das unidades escolares pode contribuir significativamente para viabilizar o direito à educação como direito universal. Como princípio da educação nacional e de presença obrigatória nas escolas, a gestão democrática constitui-se a partir do modo como a comunidade educacional se organiza e participa coletivamente dos processos de planejamento e decisórios, para levar a termo um projeto político-pedagógico de qualidade, ao mesmo tempo em que contribui para a formação de cidadãos críticos e compromissados com a transformação social (.203)

A partir de então, as políticas do Estado voltadas para a educação vêm conduzindo a uma prática participativa de todos os envolvidos no processo educativo especialmente na escola, estimulados pela proposta de gestão democrática não esquecendo o seu papel de controlador para sua própria manutenção. Um exemplo desse controle pode ser observado na Constituição que regulamenta todas questões da educação acrescentada por Emendas.

Uma das formas de controle, são as avaliações estabelecidas pelo MEC através dos programas para acompanhar o desempenho dos alunos. Oliveira, Moraes e Dourado (2006) confirmam: “A Constituição Federal/88 estabeleceu princípios para a educação brasileira, dentre eles: obrigatoriedade,

gratuidade, liberdade, igualdade e gestão democrática, sendo esses regulamentados através de leis complementares”. (p. 1).

Desse modo, torna-se necessário ter em mente que, como aparelho regulador, o Estado delega a autonomia, e os sujeitos dessa autonomia devem ter um comprometimento que vai além das relações de trabalho vivenciadas até então. Segundo Bruno (1997), “Ao mesmo tempo, se faz necessária uma participação maior dos sujeitos envolvidos no processo educacional no interior da escola, na exata medida em que suas responsabilidades aumentam com a descentralização operacional” (p. 40). Em concordância, Lück (2010) contribui dizendo,

Essa mudança de paradigmas é marcada por uma forte tendência à adoção de práticas interativa, participativa e democrática, caracterizada por movimentos dinâmicos e globais pelos quais dirigentes funcionários e clientes ou usuários estabelecem alianças, redes e parcerias, na busca de superação de problemas enfrentados e alargamento de horizontes e novos estágios de desenvolvimento (p. 30).

Sobre a importância da participação e o papel da escola a autora ainda afirma,

Em meio a essa mudança, não apenas a escola desenvolve essa consciência, como a própria sociedade cobra que o faça. Assim é que a escola se encontra, hoje, no centro de atenções da sociedade. Isto porque se reconhece que a educação, na sociedade globalizada e economia centrada no conhecimento, constitui grande valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade, assim como condição importante para a qualidade de vida das pessoas (p.12).

Priorizar a qualidade de vida das pessoas focando a criticidade delas é investir na formação dessas pessoas. Sendo assim Luck (2010), segue afirmando,

“ São, portanto, demandadas mudanças urgentes na escola, a fim que garanta formação competente de seus alunos, de modo que sejam capazes de enfrentar criativamente, com empreendedorismo e espírito crítico, os desafios cada vez mais complexos e instigantes da sociedade. ” (p. 32)

Podemos então destacar a importância da participação de todos os envolvidos na escola para que aconteça a democratização desta. Para Libâneo, 2004,

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais. (p. 79)

De acordo com Gandhi (1988, p. 88), participação é “Construção em Conjunto”. Já Dalmás (2014), diz, “No processo educativo participativo todos têm sua palavra a dizer” (p.20). De ante da participação, no processo decisório, de alunos, professores, pais, constroi-se uma nova orientação da ação pedagógico-administrativa da escola.

Para Farias, França e Junior (2011) A gestão democrática e a autonomia não estão dadas a priori. Elas constituem processos que precisam ser edificados, portanto envolvem uma aprendizagem em construção. (p. 270). Os autores chamam a atenção para o fato de que mesmo sendo uma gestão nos moldes gerenciais é necessário que se imprima uma dinâmica na escola capaz de superar o modelo mercadista e que a escola seja gestora de uma educação como direito e voltada para a cidadania.

Na perspectiva de novos caminhos a prática da participação deve ser exercitada e construída através de uma ação conjunta de todos os envolvidos na escola. Sobre esse novo caminho Bittar (2004), nos diz: “ A partir da última década do século XX, fortaleceu-se uma tendência mundial à formulação de propostas para o desenvolvimento de gestão educacional, especialmente no âmbito da educação básica” (p.53).

Corroborando com a discussão sobre gestão, Luck (2013) diz que:

Em linhas gerais, a lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das

várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação (36)

Luck (2010) ainda destaca que a gestão escolar abrange três áreas da esfera escolar que devem funcionar integradas e de forma sistêmica: a Gestão Pedagógica, a Gestão dos Recursos Humanos e a Gestão administrativa.

#### 1.1.4. Líder/Diretor/Gestor

Segundo Luck (2010),

O diretor de escola, o diretor assistente ou adjunto, o supervisor pedagógico e o orientador educacional, assim como demais membros da equipe de gestão escolar, desempenham um papel caracterizado pela liderança e coliderança, inerentes a suas funções. (p.17). A autora segue orientando que, “Aliás, é importante reconhecer que todo trabalho em educação, dada sua natureza formador, implica ação de liderança, inerentes a suas funções. (p.17).

A autora segue orientando que, “Aliás, é importante reconhecer que todo trabalho em educação, dada sua natureza formador, implica ação de liderança, (p. 17).

É importante que os envolvidos no ambiente escolar sintam a necessidade do estabelecimento de novas formas de convivência para que se criem princípios e formas da prática democrática. Princípios estes que criam novas formas de convivências e a construção de relacionamentos baseados no respeito e na confiança.

O estabelecimento desse relacionamento é a tarefa principal do gestor de uma unidade escolar, para que se processe a execução de uma proposta pedagógica que garanta a qualidade da educação.

Nesse sentido, cabe ao gestor, o encaminhamento de uma gestão democrática, por ser ele o responsável pela condução do relacionamento cotidiano da escola.

Confirmando a importância do gestor para uma gestão democrática e participativa, Mato Grosso do Sul (2006), diz, “O diretor deve exercer a liderança democrática na escola sem abrir mão de sua autoridade e responsabilidade, compartilhando o processo de decisão e estimulando a participação dos diversos segmentos na escola” (p. 13).

Ainda de acordo com Luck (2010),

O trabalho dos gestores escolares se assenta, pois, sobre sua capacidade de liderança, isto é, de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais) para a efetivação dos objetivos educacionais propostos pela escola. Isso porque a gestão se constitui em processo de mobilização e organização do talento humano para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais. (p. 20).

Diante dessa nova visão, entendemos que a autonomia escolar não se efetiva por decretos ou leis, mas por uma significativa mudança de relacionamento, uma nova visão de poder, postura de respeito e principalmente pelo exercício da cidadania compartilhada. Nesse sentido Souza (2014) confirma:

O papel do gestor escolar nesse processo é imprescindível, pois ele é o líder educacional que deve ser espelho para os atores educativos da instituição. Para tanto deve articular toda a comunidade escolar em busca do objetivo maior da instituição, que deve ser o da não reprodução da ideologia dominante, buscando uma educação transformadora, que desinstabilize o ser humano de sua poltrona da acomodação, o tornando-o ativo, crítico e histórico, sendo capaz de atuar de forma participativa em sua comunidade local e global. (p.5)

#### 1.1.5 Liderança e sua Importância para a Gestão Democrática da Educação e da Escola

O contexto das discussões sobre a gestão democrática, leva à questão da qualidade da educação, tão questionada atualmente pelos gestores e todos os envolvidos no processo educativo, é necessário portanto que todos entendam o real conceito de liderança, desconstruindo o exercício de poder

estabelecido por relações de forças tradicionalmente exercido por práticas de dominação do Estado brasileiro, conforme Bruno (1997),

No âmbito interno das escolas, é fundamental promover formas consensuais de tomadas de decisões, o que implica a participação dos sujeitos envolvidos, como medida de prevenção de conflitos e resistências que possam obstruir a implementação das medidas consideradas necessárias. (p. 40).

Nesse sentido vale destacar a importância da postura do gestor como executor da liderança para uma gestão democrática. Confirmando a ligação da gestão e da liderança Whitaker (2000 ) diz,

A actividade de gestão é necessária para manter o funcionamento eficiente da organização, de modo a que os planos sejam realizados, os procedimentos funcionem, e os objetivos sejam alcançados. A liderança está relacionada com a criação de condições necessárias em que todos os membros da organização possa dar o seu melhor, num clima de empenhamento e desafio. A gestão permite o funcionamento de uma organização: a liderança ajuda ao seu melhor funcionamento. (p. 90-91).

A gestão democrática da escola pautada na liderança é uma construção, segundo Delgado, (2005, p. 367) citado em Silva (2007). Segundo o autor,

É inquestionável que o tema da liderança é hoje um tópico importante de reflexão e discussão no âmbito da administração e da gestão escolar. De tal forma que “se converteu verdadeiramente num tema de moda, um tópico de actualidade” (Lorenzo Delgado, 2005, p. 367) e um excelente campo de investigação. (p. 2-3)

Ainda falando sobre a escola o autor afirma que:

As escolas são organizações, têm vida própria, vão-se construindo de acordo com um tempo e um contexto, um e outro mutantes, têm os seus diversos actores, têm a sua própria história. “A liderança é o motor dessa construção histórica, social e cultural que chamamos centro educativo, e organização em sentido mais geral” (Lorenzo Delgado, 2005, p. 368).

Quanto aos aspectos que diferenciam a gestão da liderança e que são necessários para a gestão focando a liderança como motivadora da prática

democrática Rost & Smith (1992) citados em Rego (1997, p. 31), diferenciam assim liderança de gestão.

LIDERANÇA	GESTÃO
<p>É uma influência de relacionamento</p> <p>É levada a cabo com líderes e seguidores.</p> <p>Envolve líderes e seguidores que procuram mudanças reais na organização.</p> <p>Requer que as mudanças procuradas reflectam os propósitos mútuos de líderes e seguidores.</p>	<p>É um relacionamento de autoridade</p> <p>É levado a cabo com gestores e subordinados</p> <p>Envolve a coordenação de pessoas e recursos para a produção e venda de bens e/ou serviços numa organização</p> <p>Requer coordenação de actividades para produzir e vender bens e/ou serviços que reflectam os propósitos da organização.</p>

Quadro 1: construído a partir de: Rost & Smith (1992:193-201)

Luck (2010), também aponta a liderança como um dos aspectos mais importantes para o exercício da gestão dizendo: “O exercício da gestão pressupõe liderança, pois que não se pode fazer gestão sem exercer a liderança” (p.97).

Após o entendimento desses conceitos que implicam no entendimento do que nos propomos que é analisar uma gestão democrática nos deteremos em apresentar o problema e sua justificação para o encaminhamento da pesquisa.



## **CAPÍTULO II - ESTUDO EMPÍRICO**

### **2.1. Problema e Objetivos**

#### **2.1.1 Problema e sua justificção**

A discussão sobre educação e as questões educacionais no contexto do estado neoliberal vêm-se consolidando e tomando espaços nos contextos internacionais e nacionais na perspectiva de torná-la democrática e acessível a “todos” os indivíduos de uma sociedade. Desta forma a democracia exercida através da educação deve ter como ferramenta a descentralização.

De acordo com Souza (2003), “a descentralização é a principal ferramenta apresentada pelo Banco Mundial para a implantação das reformas educacionais que ele julga necessárias” p.21

É no ano de 1990, com a Conferência Mundial sobre Educação para todos, que surge como marco para a dinâmica do nosso estado, e na qual as Nações do mundo afirmaram na Declaração dos Direitos Humanos que “toda pessoa tem direito à educação”

A partir de então muitas políticas foram adotadas no sentido de efetivar a descentralização. O que não significa que essa “democratização” conduzida pelo estado tenha de fato colocado as pessoas no centro das decisões, mas principalmente para formar um indivíduo capacitado para servir aos interesses desse estado.

A Constituição de 1998 no seu artigo 211 diz: “ A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino”, reforçado pela LDB esse regime de colaboração.

A busca pela garantia da democracia tem uma longa trajetória e vem redefinindo os conceitos e as relações entre educação e democracia. Hora (2010) destaca que,

“Para compreender os conceitos e as relações que se estabelecem entre educação e democracia, é necessário reconhecer as dimensões públicas e socializadoras que historicamente, foram sendo construídas neles pelas camadas populares, na

convicção de que não haverá democracia social sem democratização da escola”.

(p. 21)

Ainda sobre a luta pela democracia, Hora 2010, contribui dizendo que, “a definição de democracia tem sido o centro de boa parte da discussão teórico-política no mundo de hoje”. (p.22)

Considerando que estamos envolvidos há décadas em discussões e tentativas de experienciar a efetivação da democracia utilizando o viés da participação, devemos levar em conta, portanto, que a escola é um espaço de provocação e experimentação da prática democrática a partir da participação.

Neste sentido, cabe à gestão da escola promover esta experiência democrática, através de uma forma de atuação que estimule o sentimento de pertença nas pessoas e as envolva na comunidade escolar na procura da qualidade do ensino, da aprendizagem e do desenvolvimento da cidadania.

A escola que pesquisamos tem-se colocado como uma escola de vanguarda no que se refere à luta pela garantia de um ensino de qualidade, o que nos leva a considerar que o exercício da democracia possa ser uma marca importante desta escola, que importa investigar.

Nesse sentido, no decorrer de tantas discussões sobre a educação, sobre gestão democrática e participação em todos os eventos e reuniões dessa escola, temos a seguinte questão de partida: como é vivenciada a gestão na escola foco da pesquisa para que possa ser considerada como democrática e participativa? Esta questão leva-nos a outras perguntas:

- A gestão democrática, tão versada na atualidade e na escola citada, é de facto experienciada pelos seus segmentos?
- Será possível numa sociedade que na sua trajetória histórica usa a educação para perpetuar práticas autoritárias vivenciarmos a gestão democrática pautada na descentralização administrativa?

Nos propomos então analisar esse exercício de democratização no exercício das relações estabelecidas entre os diferentes segmentos da escola pesquisada.

### 2.1.2 Objetivos

Tendo por base o problema enunciado e as questões de partida, que dele decorrem, definimos para o presente estudo o seguinte objetivo geral, que se desdobra em quatro objetivos específicos:

#### Objetivo geral

Compreender o modo como ocorre o processo de gestão na escola investigada enquanto prática de gestão democrática.

### 2.1.3 Objetivos específicos

1. Analisar o papel do gestor como responsável pela participação dos diferentes segmentos da escola.
2. Identificar as relações de poder estabelecidas na escola.
3. Analisar as práticas democráticas vivenciadas na escola entre os diferentes segmentos.
4. Analisar o envolvimento dos professores nas questões inerentes à gestão da escola.

## 2.2. Metodologia

### 2.2.1. Pesquisa qualitativa

Na perspectiva de analisar o problema levantado pela pesquisa pretendida, será utilizado o método qualitativo, devido gerar maior clareza nas questões relacionadas com a escola e com a sala de aula. Schensul (2008b), citado em Vaz, Azeméis et al, (p.1), diz-nos que “a investigação qualitativa procura a compreensão de contextos particulares, tentando perceber o que justifica alguns comportamentos, atitudes e convicções, Weler (2010), ao focar o método qualitativo na escola, afirma o seguinte,

A introdução dos métodos qualitativos em Educação no Brasil teve muita influência dos estudos desenvolvidos na área da avaliação de programas e

currículos, assim como das novas perspectivas para a investigação da escola e da sala de aula (p, 31).

Esse trabalho será realizado com a perspectiva de verificar e analisar a realização da gestão democrática em uma escola de São Luís Maranhão, tendo como paradigma a descentralização administrativa da educação, focada nos instrumentos de participação, enfatizando a concepção política e a concepção pedagógica em busca de uma ação transformadora para a sociedade, tendo como finalidade a dimensão individual e social dos agentes e sujeitos do processo educativo.

A investigação que nos propomos desenvolver é analítica, descritiva, por entendermos que possibilita descrever as percepções, as expectativas e as ações participativas de membros dos diferentes segmentos da comunidade escolar; com enfoque qualitativo que torna possível considerar a dinâmica entre o mundo real e sujeito e/ou sujeitos do processo histórico investigado.

De acordo com Minayo (2012), “Na pesquisa qualitativa, a interação entre o pesquisador e os sujeitos pesquisados é essencial”. ( p. 63).

Gibbs (2009), considera que os estudos de natureza qualitativa permitem estudar o mundo real e entender, descrever e, por vezes, explicar os fenômenos sociais, avaliando experiências, examinando interações e comunicações e fazendo análise de conteúdo de documentos.

Nesta abordagem, pretende-se interpretar em vez de mensurar e procura-se compreender a realidade tal como ela é.

Ainda sobre a abordagem qualitativa e a importância de todos os pontos de vistas Gadot (1995) reforça,

Os pesquisadores qualitativos tentam compreender os fenômenos que estão sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes. Considerando todos os pontos de vista como importantes, este tipo de pesquisa “ilumina”, esclarece o dinamismo interno das situações, frequentemente invisível para observadores externos. Deve-se assegurar, no entanto, a precisão com que o investigador captou o ponto de vista dos participantes, testando-o junto aos próprios informantes ou confrontando sua percepção com a de outros pesquisadores. (p.63)

Quanto a pesquisa qualitativa Minayo (2012), chama a atenção para essa metodologia dizendo que,

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido aqui como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes ( p. 21)

Será um trabalho conduzido pela abordagem qualitativa visto que dará sustentação metodológica ao responder os objetivos propostos para o trabalho.

#### 2.2.2. Estudo de caso

Para desenvolvermos esta investigação optamos pela estratégia do estudo de caso devido ao interesse por uma situação específica, que é analisar as relações estabelecidas na escola pesquisada. E também pelo fato do estudo de caso passar por uma sequência organizacional para que se realize. Passamos pela fase de exploração, depois a delimitação do estudo, segue-se a coleta de dados e pôr fim a análise destes dados que culminará com um relatório.

Então nos respaldamos no que autores que discutem o estudo de caso defendem, quanto aos objetivos desta estratégia, para (Fidel,1992) visa compreender os eventos e desenvolver teorias mais genéricas do fenômeno observado; (Yin 1994) diz que é explorar, descrever ou explicar; para Guba & Lincoln (1994), é relatar os factos como sucederam, descrever situações ou factos, proporcionar conhecimento acerca do fenômeno estudado e comprovar ou constatar efeitos e relações presentes no caso; Ponte (1994) é descrever e analisar, e Merriam (1998), diz que é avaliar

Destacamos ainda o que outros autores dizem quanto ao propósito da estratégia. O propósito de um estudo de caso é reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno (PATTON, 2002). É um procedimento metodológico que enfatiza entendimentos contextuais, sem esquecer-se da representatividade (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007), centrando-se na compreensão da dinâmica do contexto real (EISENHARDT, 1989), e envolvendo-se num estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2007)

Nesse sentido ao adotar essa estratégia procuramos seguir ainda o que orienta Oliveira (2008),

A fase inicial constitui a preparação do terreno de pesquisa. É o momento de definir mais precisamente o objeto, de especificação dos pontos críticos e das questões que serão levantadas, do contato com o campo e com os sujeitos envolvidos, de selecionar as fontes que servirão para coleta de dados. Esse começo, apesar de ter toda essa preocupação com o estudo, não tem a intenção de predeterminar nenhum posicionamento, pelo contrário, o interesse vai ser de explicitar, reformular ou até mesmo abandonar alguma questão inicial. (p.6)

A opção por essa estratégia para a pesquisa se respalda ainda no que Coutinho e Chaves (2002) falam, de acordo com os autores,

A característica que melhor identifica e distingue esta abordagem metodológica é o facto de se tratar de um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida: o “caso”. (p. 223)

Ainda na perspectiva de que garanta o desvelamento de um ambiente, Neves corrobora dizendo que: “O objeto do estudo de caso, por seu turno, é a análise profunda de uma unidade de estudo”. No entender de Godoy (1995b, p.25) visa ao **exame** detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular. ”

Ao focar um caso como estratégia de estudo temos que observar as especificidades dessa pesquisa como afirma Godoy, 1995 “O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa

profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. ” (p.25)

Levando em conta que esta estratégia tem propósitos, de acordo com Godoy (1995), o principal deles é, “O propósito fundamental do estudo de caso (como tipo de pesquisa) é analisar intensivamente uma dada unidade social” (p. 25).

Quanto à pesquisa que nos propomos, a unidade social para o estudo de caso é uma escola, e podemos observar que, vários são os propósitos que podem conduzir o estudo de caso, sendo que os básicos para Yin (1994), citado em Coutinho & Chaves (2002, p. 225), são: explorar, descrever e explicar. Esse trabalho se definirá pela preocupação em descrever o ambiente e as relações que se estabelecem no local de estudo.

Para Yin (1994) o estudo de caso pode ser conduzido para um dos três propósitos básicos: explorar, descrever ou ainda explicar. Guba & Lincoln (1994) por seu lado, consideram que, num estudo de caso o investigador pode: a) relatar ou registrar os factos tal como sucederam, b) descrever situações ou factos, c) proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado, e d) comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso. (p. 225)

Yin (2005) ainda diz que o estudo de caso serve para explicitar: i) explicar vínculos causais em intervenções na vida real que são muito complexas; ii) descrever intervenções no contexto em que ocorrem; iii) ilustrar determinados tópicos em uma investigação; iv) explorar uma situação complexa de resultados; v) fazer uma meta-avaliação de determinados processos.

Gil (2009) diz que os estudos de caso podem se justificar quando há necessidade de: i) explorar as situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; ii) preservar o carácter unitário do objeto estudado; iii) descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação; iv) formula hipóteses ou descrever teorias; e v) explicar as variáveis causais de determinado fenómeno em situações complexas que não permitam o uso de levantamentos e experimentos

Zanelli (2002, p. 76) nos diz que cabe ao investigador usar clareza, lógica, rigor e habilidade para perceber e captar nuance que os dados podem apresentar, e ainda da capacidade de sistematização da informação que recolhe

Enfim, Eisnhardt (1989), Lazzarini (1995), Zanelli, (2002), Yin (2005), Patton (2001), chegam à mesma conclusão que o estudo de caso é uma estratégia metodológica – uma metodologia utilizada para avaliar ou descrever determinadas situações da vida das pessoas. Sendo assim, a reunião de propósitos como: reunir informações, enfatizar entendimentos contextuais, determinam a descrição de um ambiente de pesquisa

Com o respaldo destes fundamentos fomos a campo e procuramos descrever criteriosamente com uma abordagem qualitativa um estudo de caso na escola foco desta pesquisa.

### 2.3. Local de estudo e participantes

#### 2.3.1. Local de estudo

A escola foco da pesquisa está situada na Rua Osvaldo Cruz ou Rua Grande sem número, é o Centro de Ensino (C.E.) Governador Edison Lobão – CEGEL. Recebeu esse nome em 2008, por um dispositivo da Secretaria de Estado de Educação – SEDUC através de um decreto governamental. Até 2008, a escola recebia o nome de Complexo educacional de Ensino Fundamental Edison Lobão.

A referida escola, foi construída em 1994 durante o governo do senhor Edison Lobão e deu início às suas atividades em maio daquele ano, está localizada no centro da cidade de São Luís, inicialmente funcionava com turmas de Ensino Fundamental de 5ª a 8ª Séries, Ensino Médio e Educação Especial na modalidade de Surdos.

Possui uma área 2500 m<sup>2</sup>, dos quais 1500 m<sup>2</sup> de área construída. Dispõe de 38 salas de aulas, com capacidade para 45 alunos, funcionando nos três turnos – matutino, vespertino e noturno com um total de 89 turmas de ensino



e quatro disponibilizadas para o ensino de espanhol e inglês, as aulas acontecem nos mesmos horários.

Conta ainda com uma sala para recursos audiovisuais e leituras diversas, um laboratório de informática com 20 computadores disponibilizados para os alunos e três computadores para os serviços administrativos, Impressora, Aparelho de som, Câmara fotográfica/filmadora, dois auditórios, dois laboratórios de Ciências, uma Biblioteca equipada com um acervo de cerca de três mil exemplares, dois projetores de slides (datashow).

Possui uma sala para serviço de apoio técnico-pedagógico, uma sala de professores, uma sala para aula de reforço, ocupada pelo projeto “aula do Futuro”, uma sala de direção, uma sala para o Núcleo de atendimento psicopedagógico.

Conta ainda com um consultório Odontológico, dois pátios cobertos, dois pátios descobertos, uma sala de recursos multifuncional, uma sala cinco banheiros para professores (três femininos, dois masculinos), com cinco bacias sanitárias, vinte e dois banheiros para alunos, uma cozinha, um refeitório, uma cantina, um consultório odontológico, dois pátios cobertos, dois pátios descobertos, uma sala de recursos multifuncional, uma sala para a secretaria, um auditório com capacidade para quatrocentas pessoas, um anfiteatro com duzentos assentos, três pátios de estacionamento para oitenta veículos e uma quadra coberta poliesportiva.

### 2.3.2. Participantes

Participaram do estudo três diretores, dez professores, quatro supervisores, sendo três do vespertino e um do noturno e dez professores sendo três do noturno, três do matutino e quatro do vespertino, num total de 15 participantes. Todos os professores são graduados em suas respectivas áreas de conhecimento e atuação. Dos professores que foram entrevistados e questionados, dois tem formação em História, um em Geografia, um em Educação Física, um em Matemática, um em Química, um em Física um em

Filosofia e dois em Língua Portuguesa. Todos eles participaram espontaneamente da entrevista e da aplicação do questionário ao tomar conhecimento da finalidade da pesquisa.

#### 2.4. Técnicas de recolha de dados

Essa fase da pesquisa, envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

A coleta dos dados foi feita a partir da utilização de instrumentos que validam e dão a confiabilidade necessária a uma produção científica sendo eles: entrevistas informais, observação assistemática, questionários e análise do Projeto Político Pedagógico da escola investigada. Estes instrumentos devem ser organizados para responder ao objetivo geral e aos objetivos específicos propostos para a pesquisa.

Quanto a observação, Barros; Lehfeld (1990), chama a atenção dizendo, “A observação é uma das técnicas de coleta de dados imprescindíveis em toda pesquisa científica” (p. 76). Observar significa aplicar atentamente os sentidos a um objeto para dele adquirir um conhecimento claro e preciso.

Duarte (2006) explica a entrevista em profundidade como uma técnica de exploração que busca analisar as percepções, informações e as experiências do entrevistado, e destaca como vantagens a flexibilidade do entrevistador e a possibilidade de uma análise mais intensa das respostas. Esse tipo de técnica, segundo o autor, possibilita,

[...] explorar um assunto e aprofundá-lo, descrever processos e fluxos, compreender o passado, analisar, discutir e fazer prospectiva [...], identificar problemas, micro interações, padrões e detalhes, obter juízos de valor e interpretações, caracterizar a riqueza de um tema e explicar fenômenos de abrangência limitada. (p. 63)

Godoy (1995), visando à compreensão ampla do fenômeno que sendo estudado, considera que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados. O ambiente e as pessoas nele inseridas devem ser olhados holisticamente: não são reduzidos a variáveis, mas observados como um todo. (p. 62)

Schensul (2008 b), citado por Vaz & Azeméis, (2009), chamam a atenção para o comportamento dos participantes da pesquisa: “A investigação qualitativa procura a compreensão de contextos particulares, tentando perceber o que justifica alguns comportamentos, atitudes ou convicções. O foco dessa investigação é o significado veiculado pelos participantes conjugado com os seus comportamentos”. (p.1)

Ao interagir com esses personagens privilegiamos a compreensão do todo no campo de estudo, por entender que essa interação possibilita ver com o olhar do outro, possibilitando o enriquecimento das informações e as impressões de que vive esta realidade, sendo assim afirmando sobre a interação Godoy (1995) enfatiza que,

Levando em conta que a recolha dos dados é o que caracterizará o ato de pesquisar, juntar documentos e provas, procurar informações sobre um determinado tema ou conjunto de temas correlacionados e agrupa-las de forma a facilitar uma posterior análise.

## 2.5. Técnicas de Tratamento de Dados

Chegamos na parte do trabalho em que serão utilizados os dados coletados durante a pesquisa que consistirá na análise e na interpretação dos mesmos. A análise possibilitará a organização e a codificação dos dados visando dar respostas ao problema levantado e aos objetivos propostos.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foi a realização de entrevistas e a aplicação de um questionário com os gestores, com os técnicos e com os professores da escola investigada. Com os dados em mãos, partimos para a transcrição respeitando a resposta de todos e trabalharemos os dados obtidos através da análise do conteúdo.

Como diz Barros e Lehfeld (1990): “Tendo em mãos os dados coletados, o pesquisador sabe que deverá agora, nesta fase, colocar toda sua atenção para a organização, leitura e análise desses dados”.

O objetivo desta fase do projeto é sumariar, classificar e codificar as observações feitas e os dados obtidos”. (p. 86)

A técnica adotada foi a análise de conteúdo por ser uma técnica de caráter social que visa ultrapassar incertezas. Considerando o que Silva e Fossá (2013) falam sobre a técnica quando afirmam,

A análise de conteúdo atualmente pode ser definida como um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdos ( verbais ou não verbais). (p.3).

Bardin (1977, p. 2), citado em Silva e Fossá (2013), ressalta a importância do rigor na utilização da análise de conteúdo, a necessidade de ultrapassar as incertezas, e descobrir o que é questionado.

Segundo Chizzotti (2006, p. 98), citado em ( Mazzoto e Grzybovski, 2011, p. 734) “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”

Flick (2009, p. 291) citado em (Mazzoto e Grzybovski, 2011, p. 734) afirma que a análise de conteúdo “é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse material”.

Feitos os procedimentos de sustentação das questões levantadas a partir dos instrumentos de coleta de dados entrevistas e aplicação de questionário, faremos o que orienta (Vergara, 2005) citado em (Mazzoto e Grzybovski, 2011, p. 734),... a análise de conteúdo constitui uma técnica que trabalha os dados coletados, objetivando a identificação do que está sendo dito a respeito de determinado tema.

Com essa orientação tratamos de examinar e analisar os dados e as informações coletadas. Nesse sentido, Barros e Lehfeld (1990), sugerem

Em primeiro lugar, antes de se passar à fase de análise de dados propriamente dita, é necessário que o pesquisador examine os dados coletados, submetendo-

os a uma análise crítica, observando falhas, distorções, mal preenchimento dos testes e respostas. (p. 88)

Ao fazer análise e a discussão dos dados propomos-nos demonstrar a sua credibilidade e fiabilidade na elaboração do relatório, a partir da verificação que é o processo de testar, confirmar, assegurar. Segundo Minayo (2005), na pesquisa qualitativa, a verificação refere os mecanismos usados durante o processo da pesquisa para, de forma gradual e progressiva, assegurar a fiabilidade e validade e, assim o rigor da pesquisa desenvolvida. (p. 11)

## 2.6. Confiabilidade e Validade

Uma produção, seja qual for a metodologia adotada, deve seguir o rigor necessário que é o que vai assegurar a sua validade e sua confiabilidade. Numa análise qualitativa, esse rigor deve ser explícito para que se converta num conhecimento construído e que tenha credibilidade.

Segundo Giandoni, (2012) a validade tanto serve ao conceito quantitativo, quando se propõe a mensurar, quanto ao conceito qualitativo quando procura descrever fenómenos. Sendo assim, de acordo com a autora, verificar a validade de uma pesquisa, seria determinar se ele de fato mede verdadeiramente o que o pesquisador se propôs medir, se seus processos metodológicos são de fato coerentes e se seus resultados são consistentes” (p.232)

A autora continua chamando a atenção para o fato de que .. “em pesquisas qualitativas, a intenção não é generalizar, mas sim descrever, analisar, buscar compreender. Nessa perspectiva, a validade estaria relacionada com coerência interna da pesquisa” (p.233)

Júnior, Leão e Melo (2011) referem que “a validade se refere à capacidade que os métodos utilizados numa pesquisa propiciam à consecução fidedigna de seus objetivos” (p.194). No que se refere à confiabilidade eles também dizem, “a confiabilidade refere-se à garantia de que outro pesquisador

poderá realizar uma pesquisa semelhante e chegará a resultados aproximados” (p.195).

Os autores definem validade como a confiança com que se podem tirar conclusões concretas de uma análise e confiabilidade como a consistência com que um procedimento de pesquisa irá avaliar um fenômeno da mesma maneira em diferentes tentativas.

Em relação à validade e confiança necessárias numa produção científica, Merrian (1998,) citado em Júnior, Leão e Mello (2011),

Suscita questões éticas pertinentes que devem ser consideradas pelo pesquisador ao refletir se em nome da clareza e da transparência do estudo podem ser manifestados aspectos particulares ou mesmo ritos sacralizados pelo habitus do sujeito pesquisado, em que poderiam vir a ser profanados se trazidos a público ou expostos de forma indevida. p. 193).

Alguns critérios são marcantes para gerar esta confiabilidade e a validade da pesquisa. A triangulação que tem todo um desdobramento, a reflexibilidade, a construção do corpus de pesquisa, a descrição clara, rica e detalhada, a surpresa e o feedback dos informantes (validação comunicativa). Reforçando esses aspetos sobre pesquisa qualitativa, Júnior, Leão e Mello (2011) referem,

Na pesquisa qualitativa, os critérios de validade e de confiabilidade assumem aspectos particulares. Isso se deve a algumas de suas características. Uma delas diz respeito ao fato de que a pesquisa qualitativa é sempre, em alguma instância, de caráter interpretativo. (p.194)

Sendo interpretativa, a pesquisa terá sempre uma subjetividade marcante na elaboração da pesquisa.

Quanto à validade, um critério de qualidade imprescindível a uma produção científica, e que se procurou de forma incessante neste trabalho, Kirk e Miller (1986, citados em Júnior, Leão& Mello, 2011) consideram que se trata da capacidade de se conseguirem resultados fidedignos a partir da recolha de dados recolhidos e da sua posterior análise e interpretação.

Citado em Ullrich; Oliveira; Basso e Visentini (2012), Os critérios de confiabilidade, para Newton et al. (2011), são considerados a partir de sua possibilidade de conhecer a realidade social de forma que produza sempre aproximações mais precisas destas. (p.24).

### **CAPÍTULO III - ANÁLISES E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS**

#### **3.1. Apresentação dos Resultado**

Tendo em vista o compromisso e responsabilidade com o caso estudado, e com o tratamento que deve ser dado a todos os dados coletados através das fontes e ainda por considerar todo o contexto pesquisado importante, procuramos descrever a realidade apontada pelas respostas dos inquiridos.

Nesse sentido, Godoy (1995) afirma que: “Do ponto de vista metodológico, a melhor maneira para se captar a realidade é aquela que possibilita ao pesquisador" colocar-se no papel do outro", vendo o mundo pela visão dos pesquisados.” (p. 61)

Não pretendemos dar uma resposta fechada, mas utilizar os instrumentos que nos aproximem de uma análise coerente e que despertem curiosidades sobre a problemática proposta nesta pesquisa.

Tendo em vista que chegamos à parte do trabalho que visa dar respostas às questões que sustentam esta investigação, procuramos descrever e analisar

os dados coletados a partir de entrevistas, questionários e análise do PPP da escola foco da pesquisa.

Segundo Afonso e Ludke (2015), “analisar os dados qualitativos significa “trabalhar” todo o material obtido durante a pesquisa, ou seja, os

relatos de observação, as transcrições de entrevista, as análises de documentos e as demais informações disponíveis” (p. 53).

De acordo com Mirka Koro-Ljungber (2010), citada em Ollaik e Ziller (2012, p. 233), a validade em pesquisas qualitativas está mais fortemente relacionada com a responsabilidade no tratamento das informações obtidas e nas decisões do pesquisador, envolvendo intensa preocupação ética.

Considerando essa preocupação com a ética, confirmamos nossa responsabilidade com o trato com os dados obtidos a partir dos inquéritos respondidos pelos sujeitos investigados e com todo o material que forneceu as informações sobre o caso estudado.

Ao aplicar a análise de conteúdo, entendermos poder extrair melhor o sentido do texto, como afirma Orlandi (2015). Em seguida, faremos à categorização, ou seja, organizar as unidades de registros definindo um título e agrupando – os por tema de acordo com as questões das entrevistas realizadas e dos questionários aplicados.

Bardin (1977, p. 119), chama a atenção para o fato de que “A categorização tem como primeiro objetivo (da mesma maneira que a análise documental), fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos.”

De acordo com Minayo (1994),

“Atualmente, podemos destacar duas funções na aplicação da técnica. Uma se refere à verificação de hipóteses e/ou questões. Ou seja, através da análise de conteúdo, podemos encontrar respostas para as questões formuladas e também confirmar ou não as afirmações estabelecidas antes do trabalho de investigação (hipóteses)”. (p. 74)

Segundo a mesma autora, (1994) “As categorias são empregadas para se estabelecer classificações. Nesse sentido, trabalhar com elas significa agrupar elementos, ideias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso. Esse tipo de procedimento, de um modo geral, pode ser utilizado em qualquer tipo de análise em pesquisa qualitativa” (p. 70).



Para a apresentação dos resultados identificamos os sujeitos da pesquisa como: Diretor 1 (D1); Diretor 2 (D2); Diretor 3 (D3); Supervisor 1 (S1); Supervisor 2 (S2) Supervisor 3 (S3); Professor 1(P1), Professor 2(P2), Professor 3(P3), Professor 4(P4), Professor 5(P5), Professor 6(P6), Professor 7 (P7), Professor 8(P8), Professor 9(P9) e Professor 10(P10).

Identificação dos inquiridos na pesquisa														
Gestores			Supervisores		Professores									
G1	G2	G3	S1	S2	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10

Quadro 2: referente à identificação dos inquiridos da pesquisa

Os dados recolhidos através das entrevistas e dos questionários aplicados serão apresentados em conformidade com os objetivos e será feita a interpretação e a análise das respostas obtidas dos inquiridos na perspectiva de responder às questões suscitadas na pesquisa.

É neste momento que segundo André e Ludke (2015), o pesquisador “parte então para “trabalhar” o material acumulado, buscando destacar os principais achados da pesquisa” (p.56).

Ao trabalhar as questões que os inquiridos responderam procuramos destacar as impressões que os diferentes segmentos da escola registaram, para que se possa descrever se existe uma vivência democrática no ambiente escolar investigado.

Os referidos autores acima citados, (2015), ainda chamam a atenção para o fato de que “a entrevista representa um dos instrumentos básicos para a coleta de dados”, (p. 38).

De acordo com Lakatos (2003) a entrevista padronizada ou estruturada é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. (P.197)

Será analisado também o PPP – Projeto Político Pedagógico da escola. Esperamos que a interpretação e análise dos dados coletados possam responder à questão de partida e aos objetivos estabelecidos para a pesquisa.

Iniciaremos com a apresentação dos dados coletados com a entrevista realizada com os gestores da escola. Em seguida, serão apresentados os dados coletados com os supervisores e posteriormente serão apresentados os dados coletados com os professores escolhidos para a entrevista.

Apresentados os dados obtidos com as entrevistas passaremos a tratar os dados coletados com a aplicação do questionário.

André e Ludke (2015), chamam a atenção para a importância da entrevista dizendo que, “ao lado da observação, a entrevista representa um dos instrumentos básicos para coleta de dados” (p.38). Os autores seguem afirmando que, “a grande vantagem da entrevista sobre outras técnicas é que ela permite a captação imediata e correta da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos p. 39.

Segundo Sousa e Baptista (2011) “o tratamento de dados está relativamente formalizado – quer se trabalhe com dados qualitativos quer com dados quantitativos, trata-se sempre de resumir, em seguida, de organizar, estruturar e, por último, apresentar as relações ou estruturas daí resultantes” (p.110).

Quanto à entrevista realizada com os diretores, supervisores e professores, foram feitas perguntas relacionadas com a gestão democrática e procurámos, igualmente saber se acontece a gestão democrática na escola onde trabalham. Foi, igualmente importante para a nossa pesquisa, saber se eles se consideram democráticos, como ocorre o seu relacionamento e ainda se tem ocorrido mudanças em relação à melhoria da qualidade do processo ensino aprendizagem nos últimos cinco anos.

O propósito dessa pesquisa foi o de procurar conhecer a forma de relacionamento existente entre os segmentos da escola para depois analisar se existe uma prática democrática nas relações estabelecidas entre todos os segmentos da escola investigada.

Sendo assim passaremos a apresentar e posteriormente analisar os dados, iniciando com a recolha dos dados a partir da entrevista realizada com os gestores.

1. Essa escola vivencia a gestão democrática. Se sim que ações são criadas e/ou efetivadas para a vivencia da gestão democrática? Se não o que impede essa vivencia		
Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3
<i>Sim, é priorizado o desejo da maioria, fruto da discussão com a comunidade escolar. O diretor funciona como mediador e não dono da verdade. Nesse aspecto o que dificulta esse diálogo é a presença do segmento pais que ainda se dá de forma muito tímida.</i>	<i>Sim, com a participação do colegiado escolar e grêmio estudantil</i>	<i>Tem existido um grande empenho em se desenvolver uma gestão democrática na escola, na medida em que se espera a plena participação dos membros da comunidade escolar na organização da escola, principalmente na tomada de decisões. Neste sentido, tem-se procurado ouvir os diversos segmentos da escola, a partir da divulgação das ações pensadas pela gestão, tem-se buscado efetivar o Colegiado escolar ao mesmo tempo em que se procura estimular o desenvolvimento do Grêmio Estudantil. No entanto, embora exista essa determinação ainda encontramos em certos segmentos, uma atitude passiva diante da necessidade de uma atuação mais efetiva.</i>

Quadro 3: Vivência da gestão democrática

<b>2. Como tem ocorrido o relacionamento entre gestor(a), a supervisão ou corpo técnico, os professores, os alunos e os outros segmentos da escola?</b>			
	<b>Gestor 1</b>	<b>Gestor 2</b>	<b>Gestor 3</b>
<b>Gestor(a) e a supervisão ou corpo técnico</b>	<i>Relacionamento estreito com vistas a permitir a garantia do direito à educação. As reuniões de planejamento visam a essa garantia</i>	<i>Ocorre de forma amistosa e através do planejamento das ações a serem desenvolvidas na escola</i>	<i>O relacionamento com o corpo técnico da escola, dentro da concepção democrática, tem ocorrido de forma progressiva, na medida em que se espera uma participação mais atuante desses membros</i>
<b>Gestor(a) e os professores</b>	<i>Relacionamento sem conflitos</i>	<i>De maneira respeitosa e dialogada</i>	<i>A Gestão tem buscado manter uma comunicação eficaz com os professores, tanto ao antecipar as ações pensadas, quanto para ouvir suas opiniões. O segmento docente tem sido representado por meio dos elementos do Colegiado, especialmente, para decisões de maior peso. A gestão por outro lado, mantém-se sempre disponível para dialogar com os professores e atender qualquer pleito válido</i>
<b>Gestor(a) e os alunos</b>	<i>Nessa garantia ao direito à educação, alguns acordos não-de ser feitos. Nesse sentido, alguns conflitos se fazem necessários. Em âmbito geral, relacionamento sem maiores conflitos de ser feitos. Nesse sentido, alguns conflitos se fazem</i>	<i>De maneira respeitosa e dialogada</i>	<i>Sabe-se que a função da escola é a aprendizagem. Esta tem sido a grande preocupação nas ações propostas pela escola, ao mesmo tempo em que se percebe a necessidade de fortalecer a relação educador-educando. Em meio a gestão democrática, nos dois últimos anos buscou-se fortalecer a atuação do Grêmio Estudantil, e efetivar a participação estudantil no Colegiado Escolar, fomentando a</i>

	<i>necessário.</i>		<i>manifestação de alunos com perfil de liderança. Concomitantemente, se procura-se manter canais de comunicação com o corpo discente da escola e atender suas demandas.</i>
<b>Gestor(a) e os outros segmentos da escola</b>	<i>Relacionamento aberto ao diálogo</i>	<i>De maneira respeitosa e dialogada</i>	<i>Na escola identificamos outros segmentos: família, comunidade do entorno, funcionários terceirizados e administrativos. Nos últimos dois anos de atuação dessa gestão, sempre buscamos manter meios de comunicação com todos, na medida que se busca atender seus plitos e responder às suas próprias inquietações. Naturalmente, cada um desse segmento, exceto os terceirizados, estão todos representados no Colegiado Escolar, órgão este, que ompartilha das ações pensadas pelo corpo gestor da escola e as endossa ou não.</i>

Quadro 4: Relacionamento entre gestor(a), a supervisão ou corpo técnico, os professores, os alunos e os outros segmentos da escola

Da recolha de respostas obtidas com os gestores, podemos referir que, segundo os gestores, a gestão democrática está presente, considerando que ocorrem discussões com a comunidade escolar, a participação do colegiado e do grêmio estudantil, sendo priorizado o desejo da maioria. Neste caso, a gestão atua como mediadora e não como “dona da verdade”.

No que refere-se ao relacionamento, entre gestor com supervisão, professores e outros segmentos da escola, este é estreito, de forma amistosa, respeitosa e aberto ao diálogo, com planeamentos das ações da escola.

É sem conflitos com supervisores e professores e os outros segmentos, só com os alunos que, para garantir o direito à educação, são feitos alguns acordos mas os conflitos existem. Nesse sentido Dourado, Moraes e Oliveira (2010,p.4), afirmam que “a gestão democrática implica um processo de participação coletiva”

Quanto à entrevista realizada com **os supervisores**, eles colaboraram com as suas opiniões, dando as seguintes respostas:

Questão	Vespertino	Nocturno
<b>1.Qual a sua concepção sobre gestão democrática da educação e da escola?</b>	<i>É perceber a comunidade escolar como um espaço de diálogo com um espaço diverso onde todos os profissionais da escola, professores, funcionários, pais, alunos possuem importantes papéis a cumprir.</i>	<i>Uma gestão democrática envolve o conjunto e a participação de todos nas principais atividades realizadas tais como: Planejamento em geral, eleições, Reunião Pedagógica.</i>
<b>2.Nessa escola acontece a gestão democrática?</b>	<i>Sim, uma vez que a gestão possibilita a participação organizada dos vários segmentos escolares participando na tomada de decisões.</i>	<i>Em parte.</i>
<b>3.Cite pelo menos três ações que voce defuine como práticas de gestão democrática que acontece nessa escola</b>	<i>Colegiado Escolar, Caixa Escolar, Projeto político pedagógico, onde os participantes ou seja, os membros têm direito de opinar nas ações da escola.</i>	<i>Reuniões com os segmentos; Participação dos alunos, professores em situação decisiva</i>

<b>4. Você supervisor é um supervisor democrático? Que ações desenvolve em sua escola que o caracteriza como democrático</b>	<i>Não sei dizer se é democrático, mas, procuro trabalhar de forma que a Escola possa cumprir a sua função de Socialização e construção do conhecimento.</i>	<i>Sim. O diálogo é a peça fundamental, prioritária. Discussões das atividades com professores.</i>
<b>5. Qual o relacionamento entre você, seus colegas de e o gestor desta escola?</b>	<i>O melhor possível, onde cada um exerce as suas funções específicas e de forma integrada.</i>	<i>É profissional onde se tem o respeito.</i>
<b>6. Que mudanças têm ocorrido na escola quanto à melhoria da qualidade do processo ensino aprendizagem nos últimos cinco anos?</b>	<i>O processo de socialização do poder de decisão na escola está sendo um grande avanço, houve eleição direta para gestores, onde todos os membros da comunidade escolar, participaram desse processo de escolha, então, na minha opinião esse foi um grande avanço porque as contribuições da comunidade escolar na gestão democrática vem para canalizar a voz da sociedade, nesse sentido a escola passa a formar sujeitos conscientes, capazes de transformar a realidade social.</i>	<i>Trabalhar com projetos: onde se envolve os professores e principalmente os alunos facilitando o processo de aprendizagem Participação dos alunos em situação decisivas da escola; Momentos Pedagógicos.</i>

Quadro 5: Referente à entrevista realizada com os supervisores

Da recolha de respostas obtidas e no que toca à concepção sobre gestão democrática da educação e da escola dos supervisores, podemos referir que, a comunidade escolar é um espaço de diálogo em que todos são envolvidos e têm importantes papéis a cumprir, envolvendo planeamento em geral, eleições e reuniões pedagógicas.

Na questão “**na escola acontece gestão democrática?**”, a opinião divide-se pois um supervisor considera que existe gestão democrática, uma vez que a gestão possibilita a participação organizada dos diferentes segmentos na tomada de decisões. No entanto, o outro supervisor diz que a gestão democrática só acontece em parte, podendo, assim, inferir que não existe consenso por parte dos supervisores quanto à existência de uma gestão democrática na escola.

Ao ser pedido aos supervisores que citassem três ações que definissem a prática da gestão democrática na escola, foram apontadas, reuniões com todos os segmentos, participação dos alunos e professores em situações decisivas, foi citado ainda o Colegiado escolar, a Caixa escolar, o Projeto Político Pedagógico em que todos têm direito de opinar nas ações da escola.

Questionados quanto a serem supervisores democráticos, a resposta, uma vez mais, divide-se. O supervisor vespertino confessa não saber dizer, mas afirma que procura trabalhar de forma que a escola possa cumprir a sua função de socialização e construção do conhecimento. O supervisor noturno afirma ser democrático, já que usa o diálogo como fundamental e prioridade e ainda estabelece discussões com os professores. Essa prática reporta-nos ao que Oliveira, Moraes e Dourado (2010) expressam, segundo eles,

A gestão democrática é a expressão de um aprendizado de participação pautado pelo consenso, pela convivência e pelo respeito às diferenças, em prol do estabelecimento de espaços de discussão e deliberação coletivos. (p.7)

No que se refere ao relacionamento com os colegas e com os gestores da escola, disseram que é profissional, baseado no respeito, sendo o melhor possível uma vez que cada um exerce suas funções específicas de forma integrada.

Sobre as mudanças que tem ocorrido na escola quanto à melhoria da qualidade do processo ensino aprendizagem nos últimos cinco anos, foi apontado que o processo de socialização do poder de decisão na escola está avançando.

No ano de 2010, houve eleições para escolha dos gestores, o que caracteriza uma prática de gestão democrática por expressar a voz da



sociedade e da escola, que passa a formar sujeitos conscientes e capazes de transformar a sociedade em que vivem.

Foi citado ainda o trabalho com projetos envolvendo professores e alunos o que facilita o processo de aprendizagem, contam ainda com a participação dos alunos em situações decisivas e momentos pedagógicos.

As mesmas perguntas foram feitas aos professores que são em número de dez, tendo eles respondido da seguinte forma:

Questão 1	Qual a sua concepção sobre gestão democrática da educação e da escola?
Resposta do Professor 1	<i>A gestão democrática passa verdadeiramente pelo processo de construção da autonomia escolar com eficácia da aplicação do PPP na prática o que efetivamente teria a <b>gestão democrática e participativa</b> de todos os segmentos da comunidade escolar.</i>
Resposta do Professor 2	<i>A <b>participação efetiva da comunidade</b> escolar nas reuniões da direção.</i>
Resposta do Professor 3	<i><b>Participação de todos os segmentos</b> inerentes a educação.</i>
Resposta do Professor 4	<i>Dá-se em <b>conjunto as tomadas de decisões</b> e não arbitrariamente como acontece no CEJOL.</i>
Resposta do Professor 5	<i><b>Essencial</b> para o atual processo de ensino aprendizagem.</i>
Resposta do Professor 6	<i><b>Essencial</b> para o atual processo de ensino aprendizagem.</i>
Resposta do Professor 7	<i>Mostrar os <b>problemas sociais</b> para alertar o alunado sobre essas coisas.</i>
Resposta do Professor 8	<i>É uma <b>gestão participativa</b>, onde todos os segmentos interagem e cooperam em busca de um bem comum.</i>
Resposta do Professor 9	<i>É aquela que <b>discute, analisa e debate</b> todas as questões e relações escolares e <b>acata a decisão</b> da maioria.</i>
Resposta do Professor 10	<i><b>Participativa de todos os elementos</b> da comunidade escolar.</i>

Quadro 6: Concepção sobre gestão democrática da educação e da escola

Da questão “**Qual a sua concepção sobre gestão democrática da educação e da escola?**”, que foi a primeira a ser colocada aos inquiridos, conclui-se que cinco dos inquiridos consideram que a participação é a chave fundamental para a gestão democrática da educação e da escola. Dois referem que a mesma é *essencial para o atual processo de ensino aprendizagem*.

Um professor refere a gestão como um *conjunto de tomadas de decisões*; um professor refere que se devem focar os *problemas sociais dos alunos* e por fim um professor refere que a melhor gestão é aquela que *discute, analisa, debate e acata a decisão da maioria*.

<b>Questão 2</b>	<b>Nesta escola acontece a gestão democrática?</b>
Professor 1	<i>Há uma certa tentativa, mas na prática <b>não</b> se implementa.</i>
Professor 2	<b>Não.</b>
Professor 3	<b>Nunca</b>
Professor 4	<b>De forma alguma</b> , quando algo vai de encontro a gestão ocorrem perseguições.
Professor 5	De modo geral <b>sim</b> , a gestão permite participar de algumas decisões.
Professor 6	De modo geral <b>sim</b> , a gestão permite participar de algumas decisões.
Professor 7	<b>Sim.</b>
Professor 8	<b>Na medida do possível.</b>
Professor 9	<b>Somente no que diz respeito aos debates</b> , infelizmente as decisões são autoritárias.
Professor 10	<b>Sim.</b>

Quadro 7: Relacionamento entre gestor(a), a supervisão ou corpo técnico, os professores, os alunos e os outros segmentos da escola

Com relação à questão, “ **nesta escola acontece a gestão democrática**”, a segunda a ser aplicada, concluiu-se que, dos professores inquiridos, nove disseram não e cinco disseram sim, ficando evidente então, que a gestão democrática existente na escola, não é a desejada, visto a maioria dos inquiridos afirmar que a mesma não acontece.

Conclui-se que, para os inquiridos, mesmo tendo uma prática de participação de todos os segmentos, nas tomadas de decisões, a gestão democrática fica no plano das discussões já que as decisões são autoritárias.

<b>Questão 3</b>	<b>Cite pelo menos três ações que voce define como práticas de gestão democrática que acontece nessa escola.</b>
Professor 1	<i>Reuniões periódicas de <b>planejamentos de ação pedagógica</b>; Conselhos de Classes; Práticas de Projetos pedagógicos interdisciplinares.</i>
Professor 2	<i><b>Participação nas decisões</b>; Participação do corpo docente e discente em atividades pedagógicas.</i>
Professor 3	<i>(não respondeu)</i>
Professor 4	<i>Para mim <b>não acontece</b>. Se algo é considerado democrático por parte da direção.</i>
Professor 5	<i><b>Elaboração do plano pedagógico</b>; discussões pertinentes ao processo ensino/aprendizagem; discussão e aplicação do regimento interno.</i>
Professor 6	<i><b>Elaboração do plano pedagógico; discussões pertinentes ao processo ensino/aprendizagem</b>; discussão e aplicação do regimento interno.</i>
Professor 7	<i>Projetos sociais. <b>Orientação da família do aluno</b>. Orientação do próprio professor</i>
Professor 8	<i>Assegurar suporte de material físico e humano para que o corpo docente, discente e administrativo possa desenvolver suas atividades a contento; Reunir os segmentos da escola para definir a aplicação de melhorias urgentes quando disponível recursos financeiros. <b>Manter uma administração transparente</b>, divulgando periodicamente a ficha financeira da escola.</i>
Professor 9	<i>A disciplina (regulamento/regimento); As avaliações – <b>as práticas avaliativas</b>.</i>
Professor 10	<i><b>Colegiado</b>; reunião com professores, boa relação entre professores e direção.</i>

Quadro 8: Ações práticas de gestão democrática

Já sobre a terceira questão “**Cite pelo menos três ações que você define como práticas de gestão democrática que acontece nesta escola**”, registaram-se as seguintes conclusões: dois dos inquiridos apontam como práticas de gestão democrática o Colegiado Escolar; um inquirido

reuniões com todos os segmentos da escola; um inquirido a participação de alunos e professores nas decisões a tomar; um inquirido o PPP; um inquirido reuniões periódicas para planeamento de ações pedagógicas; um inquirido o Conselho de Classe e um inquirido as práticas de projetos pedagógicos interdisciplinares.

Um inquirido aponta discussões sobre o processo ensino aprendizagem, dois inquiridos apontam o regimento interno e orientação da família e de professores, um inquirido aponta a manutenção de uma administração transparente e um inquirido as práticas avaliativas.

<b>Questão 4</b>	<b>Como professor, considera-se um professor democrático? Que ações desenvolve em sua escola que o caracteriza como democrático?</b>	
Professor 1	<i>Na minha sala de aula as aulas eu tento encaminhar <b>na perspectiva da pesquisa do debate livre e dos seminários</b> onde procuro atuar como <b>mediador de conflitos e opiniões</b>.</i>	
Professor 2	<i>Não. Devemos desenvolver e <b>amadurecer essa prática</b>.</i>	
Professor 3	<i>Democrático...ajudando quanto puder. <b>O próprio sistema é o inimigo</b>.</i>	
Professor 4	<i>Considero-me democrática, pois <b>reavalio as minhas ações</b> junto aos alunos e recomeço.</i>	
Professor 5	<i>Sim. Procurando ministrar as aulas observando o histórico social e o pedagógico, <b>discutindo métodos aplicados em sala</b>.</i>	
Professor 6	<i>Sim. Procurando ministrar as aulas observando o histórico social e o pedagógico, <b>discutindo métodos aplicados em sala</b>.</i>	
Professor 7	<i>Sempre mostrando como está a sociedade atualmente para o <b>aluno ter uma melhor integração</b></i>	
Professor 8	<i>Na medida do possível. <b>Compartilho o programa a ser trabalhado</b>, mesmo de posse com o resultado com o resultado das atividades diagnósticas, <b>elencando o que</b></i>	

	<i>eles precisam aprender no curso e o nível de aprendizagem pré-requisito para tal, sempre <b>dando oportunidade do aluno sugerir</b> soluções para que a aprendizagem aconteça</i>	
Professor 9	<i>Em parte, com os alunos responsáveis e sensatos; <b>A auto avaliação e a avaliação</b> que os alunos fazem das aulas, trabalhos , relacionamentos e a postura profissional</i>	
Professor 10	<i>Creio que sim. Ouço, proponho e <b>discuto idéias</b></i>	

Quadro 9: Ações desenvolvidas na escola que caracterizam o professor como democrático

No referente à quarta questão **“Como professor, considera-se um professor democrático? Que ações você desenvolve em sua prática que o caracteriza como democrático?”**, recolhemos as opiniões que passamos a apresentar.

Um professor respondeu que suas aulas são na perspectiva da pesquisa, do debate livre, dos seminários, e que ele atua como mediador de conflitos e opiniões, ficando subentendido que se considera democrático. Um segundo professor disse que não se considera democrático e que é necessário amadurecer a prática, um terceiro professor foi reticente quanto a ser democrático mas afirmou que ajuda como pode e que o sistema é inimigo, um quarto professor assegura que sim e age reavaliando as ações junto aos alunos.

Um quinto e o sexto professor disseram que são democráticos e que ministram suas aulas observando o histórico social e pedagógico do aluno e discutindo métodos. Um sétimo professor afirma que na medida do possível é democrático, compartilhando o programa a ser trabalhado, dando oportunidade ao aluno para sugerir soluções para a aprendizagem, o oitavo professor, diz que está sempre como está a sociedade atualmente para o aluno ter uma melhor interação, o nono professor diz que em parte é democrático, pois valoriza o aluno que responsável e sensato, promove a auto avaliação e avaliação das aulas pelos alunos, o décimo professor diz acreditar se democrático por ouvir, propor e discutir ideias.

<b>Questão 5</b>	<b>Qual o relacionamento entre você, seus colegas de e o gestor desta escola?</b>
Professor 1	<b>Satisfatório.</b>
Professor 2	<b>Relação profissional.</b>
Professor 3	<b>Diferenciado.</b>
Professor 4	<b>Os colegas são maravilhosos mas não consigo relacionar-me com uma gestão manipuladora.</b>
Professor 5	<b>Bom relacionamento com todos os integrantes dos setores da escola, com diálogos.</b>
Professor 6	<b>Bom relacionamento com todos os integrantes dos setores da escola, com diálogos.</b>
Professor 7	<b>Muito bom, sempre de apoio entre ambos.</b>
Professor 8	<b>Relacionamento de respeito e cordialidade.</b>
Professor 9	<b>Bom com algumas exceções. As vezes o silêncio evita conflitos.</b>
Professor 10	<b>Boa. Estamos sempre ouvindo os outros.</b>

Quadro 10: Relacionamento entre professores e gestor da escola

Colocada a quinta questão “qual o relacionamento entre você, seus colegas e o diretor gestor desta escola”, cinco professores disseram que o relacionamento existente entre professores e gestão é bom, alargando-se a todos os integrantes da escola. Este relacionamento é sempre de apoio entre ambos e de boa comunicação entre todos. Um professor refere existirem exceções, acrescentando que por vezes que o silêncio evita conflitos. Dois professores referem que o relacionamento existente é baseado no respeito e cordialidade e dois afirmaram que é baseado no diálogo.

Um outro professor afirmou que o relacionamento é de apoio, no entanto, outro disse que o diálogo é fomentado com os colegas, mas não com a gestão, que é manipuladora. Outro professor inquirido afirmou que o relacionamento é diferenciado, profissional, satisfatório.

Questão 6	<b>Que mudanças têm ocorrido na escola quanto à melhoria da qualidade do processo ensino aprendizagem nos últimos cinco anos?</b>
Professor 1	<i>Nenhuma, <b>apenas tentativas</b> de se aperfeiçoar os critérios avaliativos todos os anos e o funcionamento do Conselho de Classe.</i>
Professor 2	<i>Tentativas de <b>atividades pedagógicas</b> que atendam as necessidades dos alunos.</i>
Professor 3	<i>Não melhorou <b>nada</b>.</i>
Professor 4	<i>Não há nenhum investimento em relação a escola, portanto <b>retrocedemos</b> mais de cinco anos.</i>
Professor 5	<i>Em todos os momentos se percebe a tentativa em querer interferir na qualidade do processo ensino aprendizagem, porem muitas destas são <b>ineficientes ou falharam</b>. A escola tem dificuldades com a motivação aluno.</i>
Professor 6	<i>Em todos os momentos se percebe a tentativa em querer interferir na qualidade do processo ensino aprendizagem, porem muitas destas são <b>ineficientes ou falharam</b>. A escola tem dificuldades com a motivação aluno.</i>
Professor 7	<i>Uma maior preocupação do aluno de como vai <b>encontrar o mercado de trabalho</b>, ao sair da escola.</i>
Professor 8	<i>A escola possui <b>mão-de-obra qualificada</b>, mas recursos tecnológicos e estrutura física ficam <b>atrelados aos mandos e desmandos do governo</b> de modo a inibir toda boa vontade manifestada. Então a qualidade do processo é fruto desse investimento. Infelizmente nosso governo usa a educação sempre como manobra política onde tira os recursos para uso obscuro.</i>
Professor 9	<i>Não percebo nenhuma positiva, <b>lamentavelmente há um descrédito e um cansaço, uma desesperança...</b> a garra da luta fica amortecida.</i>
Professor 10	<i><b>Não muitas</b>. Creio que, na verdade, está havendo um retrocesso na educação quanto à disciplina, aprendizagem etc...</i>

Quadro 11: Mudanças têm ocorrido na escola quanto à melhoria da qualidade do processo ensino aprendizagem nos últimos cinco anos.

No que se refere à sexta questão “ **Que mudanças têm ocorrido na escola quanto à melhoria da qualidade do processo ensino aprendizagem nos últimos cinco anos**”, cinco professores disseram não

existir mudanças significativas, pois não há investimento, apenas tentativas de aperfeiçoar os critérios avaliativos todos os anos e o funcionamento do Conselho de Classe. Existem muitas tentativas em interferir na qualidade do processo ensino aprendizagem, mas são ineficientes ou falham. Alguns dos inquiridos dizem ainda que a escola tem dificuldade com a motivação do aluno, no entanto, existe uma maior preocupação quanto ao que o aluno vai encontrar no mercado de trabalho; há mais tentativas de atividades pedagógicas que atendam às necessidades dos alunos.

Foi citado que há um *descrédito e um cansaço, uma desesperança...* e que a garra de luta fica *amortecida*; um inquirido acredita que há um *retrocesso quanto à disciplina, aprendizagem, etc...* e ainda que a escola *possui mão-de-obra qualificada, mas nos recursos tecnológicos e estrutura física falham, pois ficam atrelados ao governo que inibe a boa vontade manifestada, o governo usa a educação como manobra política e desvia sempre os recursos para uso que não são os da educação (obscuro).*

O segundo momento do nosso trabalho em campo, foi a aplicação de um questionário realizado também com os gestores, com o corpo técnico ou supervisores e com os professores.

Sendo que para a primeira pergunta foram dado três conceitos sobre gestão democrática da educação e da escola para que eles escolhessem uma e marcassem a que fosse mais completa para si. Segundo Lakatos (2003, p. 201) “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Bolonha (2011) refere que, “ um questionário é um instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se, geralmente, na inquirição de um grupo representativo da população em estudo” (p.90-91).

A aplicação de um questionário, com os gestores, com os supervisores e com os professores objetiva fazer uma análise indagando se, todos os envolvidos mais diretamente no processo ensino-aprendizagem, tem o mesmo



conhecimento e praticam a gestão democrática e ainda se agem e participam da gestão da educação na escola em que atuam.

Esse instrumento visa analisar a ação conjunta dos entrevistados no âmbito escolar no qual estão envolvidos. O questionário foi composto de doze perguntas de múltipla escolha de forma a permitir ao respondente uma alternativa de escolha e que se encontra em anexo.

Na primeira pergunta foram dados três conceitos para que os os gestores, supervisores e professores marcassem o mais completo para si.

<b>Questão 1. Para você o que é gestão democrática da educação e da escola?</b>	<b>G</b>	<b>S</b>	<b>P</b>
Alternativa 1. A participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar – pais, professores, estudantes e funcionários			1
Alternativa 2. Uma prática político-pedagógica e administrativa, onde o gestor, através da articulação entre diversos segmentos da unidade escolar, modifica as relações de poder, transformando-as em ações colegiadas, transparentes e autônomas			4
Alternativa 3 Um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas	3	2	4

Quadro 12: O que é gestão democrática da educação e da escola.

Na primeira pergunta pretendia-se **analisar a concepção de gestão democrática para gestores, supervisores e professores**. Fica evidente que o gestor, os supervisores e mais quatro professores tem uma visão de que a gestão democrática da educação e da escola está relacionada com uma

participação conjunta de todos os segmentos na perspectiva da resolução de possíveis problemas na busca do desenvolvimento da escola, ou seja, é uma atuação política cotidiana.

Um professor, tem a visão de que é a participação de todos os segmentos da escola e também dos pais e quatro professores consideram que a gestão democrática é uma prática político-pedagógica onde o gestor age como articulador transformando as relações de poder.

Após análise da primeira questão sobre a concepção de gestão a partir de conceitos pré estabelecidos, foi dada continuidade ao questionário, agora com as questões seguintes que são de alternativa sim ou não. Esse grupo de questões foi aplicado com gestores, supervisores e professores.

Questão	G		S		P	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
<b>2. Na escola acontece a gestão democrática?</b>	3	0	1	—	4	6

Quadro 13: A gestão democrática na escola.

Com a segunda questão pretendíamos saber se na escola ocorre a gestão democrática. Da análise dos dados recolhidos, concluímos que a totalidade dos gestores considera que acontece gestão democrática na escola. Os supervisores dividiram-se na sua resposta, afirmando um supervisor que o considera e o outro não. Entre os professores não há unanimidade. Seis dos professores inquiridos afirmaram que não há gestão democrática na escola enquanto 4 afirmaram que sim.

Conclui-se, portanto, que só no ponto de vista dos gestores acontece gestão democrática na escola, enquanto que os supervisores e professores se dividem na sua opinião quanto esta ser aplicada da forma desejada.

Questão	G		S		P	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
<b>3. Você conta com o apoio e a colaboração do diretor gestor para desenvolver atividades extraclasse?</b>	2	0	0	2	6	4

Quadro 14: Apoio e a colaboração do diretor gestor para desenvolver atividades extraclasse

Quanto a saber se supervisores e professores **contam com apoio da gestão para desenvolverem atividades extraclasse**, todos os supervisores afirmaram contar com apoio da gestão para desenvolverem atividades extraclasse, enquanto que entre os professores não houve unanimidade dos inquiridos. Quatro professores disseram não contar com apoio da gestão para a realização de atividades extraclasse, e seis afirmaram receber esse apoio. Pode-se concluir que, do ponto de vista dos inquiridos, a gestão não colabora totalmente para que sejam realizadas atividades extraclasse.

Questão	G		S		P	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
<b>4. Acontecem reuniões periódicas para discutir questões inerentes à aprendizagem dos alunos?</b>	2	0	1	1	8	2

Quadro 15: Reuniões periódicas para discutir questões inerentes à aprendizagem dos alunos.

Sobre a quarta questão, pretendia-se saber se realizam **reuniões para discussão sobre a aprendizagem dos alunos**, ao que a gestão na sua totalidade respondeu que sim. Os supervisores dividiram a sua opinião entre o sim e o não. Já oito professores disseram sim e dois disseram não. Conclui-se que não houve um consenso quanto à ocorrência de reuniões periódicas para discutir sobre aprendizagem dos alunos na escola. Do ponto de vista da maioria essas ocorrem com periodocidade.

Questão	G		S		P	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
<b>5. As decisões tomadas são respeitadas e executadas?</b>	2	0	0	2	6	4

Quadro 16: Decisões tomadas.

Da quinta questão pretendíamos saber quanto ao **cumprimento das decisões tomadas a partir das discussões**. Os gestores afirmaram, na sua totalidade, haver cumprimento das decisões tomadas pelo grupo. Enquanto que os supervisores se dividiram na sua opinião, tendo metade dito que sim e metade dito que não. Já os professores seis disseram sim e quatro disseram não. Podemos aferir que segundo os gestores as decisões são respeitadas e executadas, mas segundo os supervisores e professores as afirmativas dos gestores não condizem com a realidade. Há uma certa discordância em relação à aceitação e execução das decisões tomadas na referida escola.

Questão	G		S		P	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
<b>6. Você vê sentido em discutir sobre as questões pedagógicas?</b>	2	0	2	0	8	2

Quadro 17: Discussão de questões pedagógicas.

Da sexta questão indaga-se sobre a **importância das discussões pertinentes às questões pedagógicas**. Tanto na visão dos gestores como na dos supervisores, a existência da discussão sobre questões pedagógicas são unanimemente positivas.

Na opinião dos professores, oito afirmaram ser importante, mas dois não são favoráveis a discussões pertinentes a questões pedagógicas. Pode-se inferir que há unanimidade de opinião entre gestão e supervisão bem como da maioria dos professores.

Questão	G		S		P	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
<b>7. Você é convocado para participar das tomadas de decisões acerca das questões administrativas da escola?</b>	3	0	1	1	3	7

Quadro 18: Participação das tomadas de decisão nas questões administrativas da escola.

Em relação à sétima questão sobre a **participação dos segmentos da escola nas tomadas de decisões acerca das questões administrativas** da mesma evidenciou-se que, sob o olhar da gestão, há participação dos segmentos da escola na tomada de decisões acerca das questões administrativas da mesma, no entanto, verificamos que os supervisores se dividem na sua opinião. Em relação aos professores sete responderam não em discordância com a gestão, apenas três responderam que sim. Fica evidente, que as opiniões divergem quanto aos diversos segmentos serem convocados a participarem das tomadas de decisões acerca das questões administrativas da escola.

Questão	G		S		P	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
<b>8. Você respeita as reclamações dos alunos quanto à sua metodologia e processo avaliativo?</b>	2	0	2	0	10	0

Quadro 19: Aceitação das reclamações dos alunos quanto à metodologia e processo avaliativo.

Na oitava questão pretendíamos averiguar se gestores, supervisores e professores **aceitavam as reclamações dos alunos quanto à sua metodologia**, ao que os gestores, supervisores e professores na sua

totalidade responderam que sim, conclui-se portanto que há unanimidade entre gestão supervisão e professores no referente ao respeito às reclamações de alunos quanto à metodologia adotada, na escola e que a participação do aluno é praticada na escola.

Questão	G1	G2	S1	S2	P	P
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
<b>9. O diretor /gestor aceita dialogar com você sobre questões administrativas e pedagógicas da escola?</b>	1	1	1	1	6	4

Quadro 20: Existência de diálogo sobre questões administrativas e pedagógicas da escola.

Com esta questão pretendíamos saber **se o gestor aceita dialogar sobre questões administrativa e pedagógicas da escola**. Da recolha feita, verificamos que os gestores e supervisores, na sua totalidade, consideram a existência de diálogo sobre questões administrativas e pedagógicas da escola, enquanto que dos professores seis responderam que existe diálogo, mas quatro, disseram que não.

Conclui-se então que segundo os gestores e supervisores há unanimidade quanto à aceitação do diálogo sobre questões administrativas e pedagógicas da escola, quanto aos professores seis afirmam haver aceitação do diálogo sobre questões administrativas e pedagógicas da escola, no entanto, há a discordância de quatro dos professores, que afirmaram que a gestão não aceita dialogar sobre questões administrativas e pedagógicas.

Questão	G1		S1		P	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
<b>10. Você participou da elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola?</b>	1	1	1	1	4	6

Quadro 21: Participação da elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola

Da décima questão pretendíamos saber sobre a participação na elaboração do PPP- Projeto político Pedagógico da escola por parte dos intervenientes no nosso trabalho. Os gestores e os supervisores afirmam ter

participado do PPP. Enquanto que os professores, quatro disseram ter participado da elaboração do PPP e seis não participaram. Evidencia-se a discordância quanto a participação de todos na elaboração do PPP- Projeto político Pedagógico da escola.

Questão	G1		S1		P	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
<b>11. Na escola o Colegiado funciona com a participação de todos os segmentos?</b>	1	1	1	1	6	4

Quadro 22: Participação no Colegiado.

Da décima primeira questão pretendíamos inquirir sobre a **participação de todos os segmentos no Colegiado Escolar**.

Da recolha dos dados, conclui-se que os gestores e os supervisores, na sua totalidade, afirmaram que todos os segmentos participam do Colegiado Escolar. Enquanto que para os professores há discordância quanto à participação de todos no Colegiado Escolar. Seis professores afirmaram participar do Colegiado Escolar e quatro afirmaram que não.

Questão	G1		S1		P	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
<b>12. A Caixa Escolar funciona com a participação dos segmentos desta escola?</b>	1	1	1	0	6	4

Quadro 23: Participação da Caixa Escolar.

Da décima segunda questão pretendíamos saber se **a Caixa Escolar funciona com a participação de todos os segmentos** e concluímos que pela visão dos gestores existe participação de todos os segmentos, no entanto os supervisores estão divididos quanto a essa participação tendo um dito que

sim e o outro que não. Os professores dividiram-se tendo seis respondido que sim e quatro que não. Conclui-se, então, que não há um consenso quanto a Caixa Escolar funcionar com a participação de todos os segmentos.

**Relacionando os inquéritos da entrevista e do questionário aos objetivos específicos:**

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Questões da entrevista</b>	<b>Perguntas do Questionário</b>
<b>Analisar o papel do gestor como responsável pela participação dos diferentes segmentos da escola.</b>	Como tem ocorrido o relacionamento entre o gestor (a), a supervisão ou corpo técnico, os professores, os alunos e os outros segmentos da escola? Direcionada aos gestores. Qual o relacionamento entre você e seus colegas e o diretor gestor desta escola? Direcionado aos supervisores e professores	Você conta com o apoio e a colaboração do diretor gestor para desenvolver atividades extraclasse? O diretor/gestor aceita dialogar com você sobre questões administrativas e pedagógicas da escola? Direcionadas aos supervisores e aos professores

Quadro 24: relacionando inquéritos da entrevista e do questionário ao primeiro objetivo específico

Em relação ao primeiro objetivo segundo a gestão, na escola ocorre um relacionamento estreito, amistoso dialogado sem conflitos, com exceção dos alunos devido a necessidade de alguns acordos o que gera alguns conflitos.

Já os supervisores afirmaram ser um relacionamento baseado no exercício profissional é também integrado, cada um exercendo suas funções específicas. Os professores disseram, na maioria, que é um bom relacionamento só um falou com algumas exceções.

Quanto a contarem com apoio e colaboração do gestor para desenvolverem atividades extraclasse e se este aceita dialogar com eles sobre questões administrativas e pedagógicas, os supervisores na sua totalidade afirmaram que não contam com apoio da gestão para desenvolver atividades extraclasse. Os professores não foram unânimes nas suas opiniões tendo seis



dito contar com essa colaboração e quatro afirmaram não contar com a mesma.

Podemos concluir que os gestores se consideram responsáveis pela participação de todos na gestão da escola.

Pode-se aferir que os gestores consideram exercer o seu papel de liderança para a condução de uma gestão participativa. O que não é reafirmado pelos supervisores e pelos professores. No que se refere ao relacionamento entre os vários intervenientes no processo educativo, há um certo tendência para um bom relacionamento, mas no que se refere à viabilização de atividades que requerem apoio por parte da gestão, tanto supervisores quanto a maioria dos professores afirmam não contar com a gestão.

Como assegura, Luck (2010) “o exercício da gestão pressupõe liderança, pois que não se pode fazer gestão sem exercer a liderança” (p. 97).

Pode-se analisar, que para se construir uma gestão participativa se faz necessário uma liderança que acredite no seu potencial e no potencial do coletivo. Conclui-se que segundo as respostas dos inquiridos no que se refere ao papel da gestão no que se refere à condução da participação de todos os segmentos da escola, os gestores exercitam uma liderança que estabelece um relacionamento participativo.

<b>Objetivo Específico 2</b>	<b>Questões da entrevista</b>	<b>Perguntas do Questionário</b>
<b>Identificar as relações de poder estabelecidas na escola.</b>	Qual o relacionamento entre você, seus colegas e o diretor gestor desta escola? Direcionado aos supervisores e professores.	Você conta com o apoio e a colaboração do diretor gestor para desenvolver atividades extraclasse? O diretor/gestor aceita dialogar com você sobre questões administrativas e pedagógicas da escola As decisões tomadas são respeitadas e executadas? Você respeita as reclamações dos alunos quanto à sua metodologia e processo avaliativo?

Quadro 25: relacionando inquéritos da entrevista e do questionário ao primeiro objetivo específico

Quanto ao segundo objetivo (relações de poder) seis dos inquiridos afirmaram que as decisões tomadas são aceitas e executadas, quatro disseram que não, quanto a respeitarem as reclamações dos alunos todos disseram que sim, seis disseram que a gestão aceita dialogar sobre as questões administrativas e pedagógicas e quatro disseram que não. Podemos aferir, que as relações de poder estabelecidas na escola são equilibradas tendo um espaço favorável a discussões para possa se caracterizar como uma gestão democrática

Objetivo específico 3	Questões da entrevista	Perguntas do Questionário
<b>Analisar as práticas democráticas vivenciadas na escola entre os diferentes segmentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cite pelo menos três ações que você define como práticas de gestão democrática que acontece nesta escola; Direcionada aos Supervisores e aos professores</li> <li>• Você supervisor (a) é um supervisor(a) democrático? Que ações você desenvolve em sua prática que o caracteriza como democrático?</li> <li>• Você professor (a) é um professor democrático? Que ações você desenvolve em sua escola que o caracteriza como democrático?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acontece reuniões periodicamente para discutirem questões inerentes à aprendizagem dos alunos?</li> <li>• Você é convocado para participar das tomadas de decisões acerca das questões administrativas da escola?</li> <li>• Na escola o Colegiado Escolar funciona com a participação de todos os segmentos?</li> <li>• A Caixa Escolar funciona com a participação dos segmentos desta escola?</li> </ul>

Quadro 26: relacionando inquéritos da entrevista e do questionário ao primeiro objetivo específico

Quanto às práticas democráticas vivenciadas na escola, foi apontada a participação dos diferentes segmentos no Colegiado Escolar, sendo que os gestores e supervisores na totalidade, afirmaram ter participação no Colegiado e nas decisões da Caixa Escolar. Quanto ao Projeto Político Pedagógico não houve um consenso, todos os gestores afirmaram ter participado da elaboração, já os supervisores, dois disseram sim, enquanto que os

professores, quatro disseram sim e seis disseram não ter participado da elaboração do Projeto político pedagógico.

Apontaram reuniões com professores, participação dos alunos e professores em decisões. Foram citadas ações consideradas democráticas por parte dos supervisores e professores, os mesmos consideram-se democráticos, com algumas exceções.

Conclui-se, que as práticas democráticas vivenciadas na escola podem ser apontadas pela realização de reuniões e pela participação dos diferentes segmentos da escola nas questões relacionadas ao pedagógico. Embora, no referente ao Projeto Político Pedagógico que é o norteador das ações da escola não houve consenso quanto à participação de todos na elaboração do mesmo.

Objetivo Específico 4	Questão da entrevista	Pergunta do Questionário
<b>Analisar o envolvimento dos professores nas questões inerentes à gestão da escola:</b>	Que mudanças têm ocorrido na escola quanto a melhoria da qualidade do processo ensino aprendizagem nos últimos cinco anos; supervisores e professores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acontece reuniões periodicamente para discutirem questões inerentes à aprendizagem dos alunos?</li> <li>• Você vê sentido em discutir sobre questões pedagógicas?</li> <li>• Você participou da elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola?</li> <li>• Na escola o Colegiado Escolar funciona com a participação de todos os segmentos?</li> <li>• A Caixa Escolar funciona com a participação dos segmentos desta escola?</li> </ul>

Quadro 27: relacionando inquéritos da entrevista e do questionário ao primeiro objetivo específico

Quanto ao quarto objetivo pode-se analisar que os professores têm um grande comprometimento com todas as questões referentes a Escola participando das reuniões, das decisões quando solicitados, das discussões sobre a aprendizagem dos alunos, das discussões sobre as questões pedagógicas visando a qualidade da educação, buscando trabalhar a interdisciplinaridade ou seja, dialogando com outras disciplinas e até buscando resolver questões inerentes aos problemas físicos da escola junto ao órgão responsável pela educação da cidade.

Objetivo geral	Questões da entrevista	Pergunta do Questionário
<b>Compreender o modo como ocorre o processo de gestão na escola investigada enquanto prática de gestão democrática</b>	Esta escola vivencia a gestão democrática? Se sim que ações são criadas e/ou efetivadas para a vivência da gestão democrática? Se não o que impede essa vivência? Qual a sua concepção sobre gestão democrática da educação e da escola? Nesta escola acontece a gestão democrática destinada à gestão, aos supervisores e professores.	Para você o que é gestão democrática da educação e da escola? Nesta escola acontece a gestão democrática?

Quadro 28: referente ao objetivo geral

Analizando o PPP da escola, podemos concluir que este está de acordo com os objetivos estabelecidos para a pesquisa, já que na apresentação é apontado a gestão democrática e o entendimento de socialização do poder de decisão a partir da participação da comunidade visando a autonomia da escola.

É justificado ainda um caráter propositivo por definir concepções e princípios coerentes com a legislação e com o plano nacional de educação, buscando inovar, redimensionar o tempo e o espaço escolar para superar a cultura de simples transmissão do conhecimento.

É abordado ainda o fato da escola está respondendo à globalização e mesmo estando inserida em um contexto de tensões sociais no cotidiano como a insegurança, a violência, a exclusão, a falta de ética e a carência de uma reflexão crítica, a proposto do PPP é formar um ser humano pensante e ativo na busca da construção do conhecimento e de valores que o levem a transformar a realidade.

Após a interpretação e análise dos dados coletados podemos chegar a conclusão quanto à questão de partida que a gestão é vivenciada por todos os segmentos da escola em suas representações de forma que os conduz a uma postura de coparticipantes nas discussões sobre questões administrativas, pedagógicas, em reuniões periódicas para tratarem da aprendizagem dos alunos, não havendo unanimidade quanto a participação na elaboração do Projeto Político Pedagógico - PPP

Pode-se dizer, portanto que acontece a tentativa de uma vivência de uma gestão democrática na escola pesquisada. Diz-se uma tentativa devido as contradições apontadas pelas discordâncias.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A problemática levantada para a pesquisa, um estudo sobre gestão democrática numa escola pública da cidade de São Luís Maranhão, está diretamente relacionada com as práticas de gestão do estado brasileiro e ainda com as relações estabelecidas nessa sociedade.

Há que considerar a relação da escola pública com a comunidade em que está inserida como diz Ferreira (2011): “ O primeiro aspecto a ser destacado, para evidenciar a especificidade da escola pública, é a sua intensa relação com a comunidade, quer na prática cotidiana da administração, quer no que se refere à heterogeneidade cultural que caracteriza a sociedade brasileira” (p. 64).

Com a presente investigação, procurou-se conhecer a percepção dos gestores, supervisores e professores sobre a gestão democrática da educação e da escola, bem como ocorre o relacionamento entre todos os segmentos da mesma para que se considere ou não a existência de uma vivência democrática.

Dos dados recolhidos na nossa pesquisa destacamos as proposições que se seguem.

No que diz respeito à efetivação da gestão democrática na escola as respostas dos inquiridos, gestores, supervisores e professores mesmo todos tendo a concepção de que a gestão democrática se realiza com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar em questões administrativas e pedagógicas, houve discordância quanto à existência de uma gestão democrática na escola, já que pudemos verificar que nem sempre existe colaboração total da mesma para a ocorrência de atividades extraclasse.

Embora ocorram reuniões periódicas para se ponderar a aprendizagem dos alunos, não houve um consenso em relação às decisões tomadas.

Verificou-se discordância em relação à aceitação e execução das mesmas, bem como em relação à importância de discussões sobre questões pedagógicas, das quais, alguns professores discordam.

As opiniões divergem ainda sobre o diálogo e a participação nas tomadas de decisão administrativas e pedagógicas com todo o corpo docente. Não houve consenso também, sobre a participação da elaboração do PPP- Projeto Político Pedagógico da escola e ainda da participação de todos os segmentos no Colegiado Escolar e na Caixa Escolar.

Consideramos que os gestores têm consciência das suas responsabilidades pela condução da participação de toda a comunidade escolar, em todas as questões relacionadas a gestão da escola e ainda que os supervisores e professores sejam coparticipantes dessa responsabilidade. No que toca à participação em discussões necessárias ao exercício da democracia, as relações de poder são equilibradas, no entanto, se por um lado existem na discussão de temas pedagógicos, por outro não estão presentes quando é necessário tomar uma decisão.

Fica evidente, que embora ocorram tentativas de gestão democrática, definidos por instrumentos estabelecidos na lei, como o Colegiado Escolar (que orienta a participação nas questões da escola), a Caixa Escolar (que define a autonomia financeira da escola) e o PPP- Projeto Político e Pedagógico da escola (que leva à construção da autonomia conduzida pela participação), estas são apenas tentativas, não chegando a ser concretizadas como desejado.

A partir desse entendimento podemos concluir que, romper paradigmas, requer um exercício constante, consciente e demorado, com resultados pouco visíveis. Verificamos que no processo histórico brasileiro existem tentativas acertadas para a gestão democrática na estrutura escolar. No contexto do estado a descentralização administrativa é imposta pelos organismos internacionais para atender ao movimento da globalização, ou seja, os organismos de financiamento definem as regras a serem seguidas, para as políticas públicas e em especial para a educação.

Em decorrência da heterogeneidade cultural da nossa sociedade, da imposição dos organismos internacionais e do papel controlador do estado concordamos com a opinião de Ferreira (2011) quando refere que “... a escola pública acaba lidando com o Brasil real, o Brasil da miséria, da pobreza em todos os seus sentidos (p. 84).”

A autora afirma ainda, que: “ Isto significa dizer que quando falamos em gestão participativa no âmbito da escola pública estamos nos referindo a uma relação entre desiguais, ” (idem). Numa sociedade hierarquizada, em que a marca maior é a desigualdade reforçada pela democracia representativa, a gestão democrática deverá ser um exercício constante e consciente por parte dos integrantes da sociedade, como conclui Gadotti (1998),

A gestão democrática é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente. Precisamos de métodos democráticos, de efetivo exercício da democracia. A democracia também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho. (p. 18).

Do entendimento sobre o contato com os sujeitos envolvidos na pesquisa, e com o ambiente investigado podemos apontar algumas dificuldades para que a gestão democrática na escola seja real. Esta, quanto aos profissionais da educação, permeia uma cultura centralizadora em que as relações ocorrem de forma verticalizada, ou seja, o cargo de gestor ainda é vivenciado de forma autoritária e embora estejamos procurando corresponsabilidade, o mesmo ainda se volta para a burocratização e no tocante ao pedagógico age como controlador das atividades docente.

A comunidade, incluindo os pais que deveriam ser os parceiros no processo de ensino-aprendizagem e fazer parte de uma sociedade competitiva, têm-se voltado para o sustento da família e seu tempo fica mais restrito aos afazeres do trabalho e da casa, não disponibilizando tempo para participarem das questões escolares, ocorrendo rara colaboração nas questões educativas dos seus filhos.

No referente aos docentes, ocorre uma instabilidade muito grande no quadro de profissionais, devido a uma mobilidade constante, à insatisfação do corpo diretivo pelo seu trabalho docente e ainda razões diversas, como por exemplo, dificuldade de acesso ao local de trabalho e aos turnos diários múltiplos.

Podemos aferir que, mesmo sendo um local onde trabalhamos por muito tempo, mais de dez anos, é de grande complexidade compreender a



vivência devido a subjetividade dos agentes envolvidos na pesquisa. Cada sujeito é um universo e exerce seu trabalho conforme sua subjetividade. Essa subjetividade, faz com que os conceitos e as ideologias tenham inúmeras interpretações. Isto se percebe com as respostas diferenciadas dadas a partir das mesmas perguntas feitas a cada segmento investigado da escola.

Percebe-se que as relações que se estabelecem no local de trabalho e no caso dessa pesquisa, cada segmento exerce suas funções conforme suas perspectivas pessoais.

O trabalho que se conclui nessa etapa da pesquisa, deve ser continuado, no futuro, considerando outras variáveis como o envolvimento dos alunos e dos pais de alunos na pesquisa, procurando obter resultados mais abrangentes mas sempre verídicos e dignos.

Alguns limites e constrangimentos desta investigação, o trabalho se conclui com uma abordagem parcial da realidade, ou seja, os resultados apresentados não são generalizáveis, mas aplicados ao contexto da pesquisa proposta, podendo servir para reflexões sobre a realidade do relacionamento estabelecido na escola que se define como democrática.

Devido no período que fiz o curso não ter me desvinculado do Estado para me dedicar aos estudos, tive que proceder todo o estudo e investigação trabalhando em dois turnos: matutino e vespertino, o que tornou muito muito pesado e lento, devido o tempo que poderia dispor para as pesquisas e para a escrita do mesmo.

Concluímos, portanto, que a gestão democrática tão versada na atualidade resultante do processo de descentralização política defendido pela globalização, está subscrito nas leis que definem os instrumentos de autonomia, mas essa autonomia recai sob os aspectos financeiros, restando aos envolvidos no processo ensino aprendizagem, uma busca incessante pela construção de uma sociedade participante da gestão democrática da educação e da escola, para a viabilização de uma educação que liberta, gerando autonomia e que conduza à transformação das relações de poder e culturais.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALARCÃO, Isabel. Professores reflexivos em uma escola reflexiva. 4<sup>a</sup>

edição. São Paulo: Cortez, 2003.

ANDRIOLI, Antônio Inácio. As políticas educacionais no contexto do neoliberalismo Revista Espaço Acadêmico-Ano II – Nº 13 – junho de 2002 –Mensal – ISSN – 15196186

BARROS, Aidil de Jesus Paes; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. Projeto de pesquisa: propostas metodológicas. Petrópolis: RJ: Vozes, 1990.

BITTAR, Mariluce; OLIVEIRA, João Ferreira de (orgs). Gestão e política da educação. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

BRASIL. Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, out. 1988.

BRASIL. Senado Federal. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº. 9. 394/96. Brasília, 1996.

BRUNO, Lúcia. Poder e administração no capitalismo contemporâneo. In: OLIVEIRA, D. A. (org). Gestão democrática da educação: Desafios contemporâneos. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997. 12

DALMÁS, Ângelo. Planejamento participativo na escola – Elaboração, acompanhamento, avaliação 18 ed,- Petrópolis, RJ: Vozes, 2014)

DEMO, Pedro. Desafios modernos da educação. Petrópolis: Vozes, 2004.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). Gestão Democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Gestão Democrática da Educação para uma Formação Humana: conceitos e possibilidades. 2000.

FERREIRA, E. B; OLIVEIRA, D, A. Crise da escola e políticas educativas. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

FRIGOTTO, Gaudêncio. Política e gestão educacional na contemporaneidade. In: FERREIRA, E. B; OLIVEIRA, D, A. Crise da escola e políticas educativas. Belo Horizonte: Autêntica, 2009

FRIGOTTO, Gaudêncio. Política e gestão educacional na contemporaneidade. In: GRAMSCI, Antonio. Caderno do Cárcere: os intelectuais; o princípio educativo; jornalismo. Volume II. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000

FREIRE, Paulo. Educação como prática da liberdade. 23. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

FREITAS, Wesley R. S., JABOUR, Charbel J. C. UTILIZANDO ESTUDO DE CASO (S) COMO ESTRATÉGIA DE PESQUISA QUALITATIVA: BOAS PRÁTICAS E SUGESTÕES. 2011.

GOVERNO FEDERAL, Políticas, Programas e Ações do . Avaliação do Plano Nacional de Educação 2001 – 2008. Volume 1. Níveis de Ensino. Brasília, Inep. 2009

GRAMSCI, Antonio. Caderno do Cárcere: os intelectuais; o princípio educativo; jornalismo. Volume II. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000

GRAMSCI, Os dirigentes e a organização da cultura. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968.

GODOY, Arilda Schmidt. PESQUISA QUALITATIVA TIPOS FUNDAMENTAIS. Revista de Administração de Empresas São Paulo, v. 35, n.3, p, 20-29 Mai. /Jun. 1995

GODOY, Arilda Schmidt. INTRODUÇÃO À PESQUISA QUALITATIVA E SUAS POSSIBILIDADES. Revista de Administração de Empresas São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63 Mar./Abr. 1995

LIBÂNEO, José Carlos. Educação escolar, políticas, estrutura e organização. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIMA, Antonio B. Estado Políticas educacionais e gestão democrática da escola no Brasil. In: Anais do XV encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino – ENDIPE. Belo Horizonte, abr. 2010.

LIMA, Paulo G.; ARANDA, Maria Alice; LIMA, Antônio B. Estado Políticas educacionais e gestão democrática da escola no Brasil. In: Anais do XV encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino – ENDIPE. Belo Horizonte, abr. 2010.

LOCATELLI, Cleomar. A política de descentralização na educação brasileira: resultados e consequências (ver)

LÜCK, Heloísa. Gestão educacional: uma questão paradigmática. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

LÜCK, Heloísa. Liderança em gestão escolar. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

LÜCK, Heloísa. A gestão participativa na escola. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

LÜCK, Heloísa. Concepções e processos democráticos de gestão educacional. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

LUDKE. Menga, ANDRÊ, Marli E D.A. Pesquisa em educação: Abordagens Qualitativas. 2 ed. (Reimpr) Rio de Janeiro: E.P.U., 2015

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 5ª ed. São Paulo: Atlas 2003.

MARTINS, José do Prado. Administração escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATO GROSSO DO SUL, Governo do Estado. Guia da Gestão Colegiada. Coordenadoria de Gestão Escolar: Campo Grande - MS, 2006.

MELO, G. N. Autonomia da escola: possibilidades, limites e condições. Fundação Cesgranrio: Brasília, 1993.

MELO, G. N. Cidadania e competitividade: desafios educacionais no terceiro milênio. São Paulo: Cortez, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.); DESLANDES, Suely Ferreira e GOMES, Romeu. Pesquisa Social Teoria, método e criatividade. 32. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; ASSIS, Simone Gonçalves de; SOUZA, Edinilsa Ramos de (orgs.). Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2005.

MINAYO, Maria Cecília de Souza, DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. Pesquisa Social: Teoria, Método e criatividade. 32 ed- Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

MORIN, Edgar. Os Sete Saberes necessários à educação do futuro. São Paulo: Cortez, 2000.

OLIAIK, Leila giandoni, Ziller, Henrique Moraes. Concepções de validade em pesquisas qualitativas. Educação e Pesquisa, São Paulo, v.38, n.1 229-241,2012

OLIVEIRA, D. A. A gestão democrática da Educação no contexto da reforma do estado. In: FERREIRA, N. S. C; Aguiar, M. A. da S. Gestão da Educação. São Paulo: Cortez, 2001

OLIVEIRA, J. F.de. Gestão e políticas da educação. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

PERONI, Vera Maria Vidal. A democratização da educação em tempos de parcerias entre o público e o privado. In. Revista Educação Pública, Cuiabá nº 40, p.215-227, 2010.

PERRENOUD, Fhilippe. Escola e cidadania – o papel da escola na formação para a democracia. Penso, 2005.

RODRIGUEZ, M. V. Políticas públicas e educação: a descentralização dos sistemas nacionais de ensino, análises e perspectivas. In: BITTAR, M; OLIVEIRA, J. F. de. Gestão e políticas da educação. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SANTOS, Celso Vasconcelos. Planejamento: projeto de aprendizagem e projeto político-pedagógico. 18. ed. Libertad, 2008.

SAVIANI, Demerval. A Nova Lei da Educação: Trajetórias, limites e perspectivas. Campinas, SP: Autores Associados, 1997.

SAVIANI, Demerval. Da Nova L.D.B. ao novo Plano Nacional da Educação: por uma outra política educacional. Campinas: Autores Associados, 1998.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO Salto para o Futuro: Construindo a escola cidadã, projeto político pedagógico/secretaria de educação a distância. Brasília: SEED, 1998. 96. – (Série de estudos. Educação a Distância, ISSN1516-2079; v.5)

VERGARA, Silvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. 16. ed. São Paulo: Papirus, 2005.

## **ANEXOS**

### **ENTREVISTA E QUESTIONÁRIO PARA A DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

**Edna Maria de Carvalho Chaves (mestranda)**

Caro professor objetivando a realização de uma pesquisa sobre gestão democrática da educação e da escola, conto com sua colaboração ao responder as questões que seguem assegurando-lhes que suas respostas serão confidenciais:

1. Qual a sua concepção sobre gestão democrática da educação e da escola
2. Nesta escola acontece a gestão democrática
3. Cite pelo menos três ações que você define como práticas de gestão democrática que acontece nesta escola
4. Você professor (a) é um professor (a) democrático? Que ações você desenvolve em sua prática que o caracteriza como democrático
5. Qual o relacionamento entre você, seus colegas e o diretor gestor desta escola
6. Que mudanças tem ocorrido na escola quanto a melhoria da qualidade do processo ensino aprendizagem nos últimos cinco anos

**Edna Maria de Carvalho Chaves**

**Para o diretor gestor**

**Caro senhor diretor (a) objetivando fundamentar minha pesquisa sobre gestão democrática da educação e da escola conto com a sua colaboração para responder as questões que seguem assegurando-lhes que suas respostas serão confidenciais:**

**1. Esta escola vivencia a gestão democrática. Se sim que ações são criadas e/ou efetivadas para a vivencia da gestão democrática? Se não o que impede essa vivencia**

**2. Como tem ocorrido o relacionamento entre o gestor (a), a supervisão ou corpo técnico, os professores, os alunos e os outros segmentos da escola:**

**a) Gestor (a) e a supervisão ou corpo técnico**

**b) Gestor (a) e os professores:**

**c) Gestor (a) e os alunos:**

**d) Gestor (a) e os outros segmentos da escola**



**Edna Maria de Carvalho Chaves (mestranda)**

**Para o corpo técnico (supervisores)**

**Senhores supervisores conto com sua colaboração em responder as questões que seguem para que eu possa fundamentar minha pesquisa sobre gestão democrática da educação e da escola assegurando-lhes que suas respostas serão confidenciais:**

- 1. Qual a sua concepção sobre gestão democrática da educação e da escola**
- 2. Nesta escola acontece a gestão democrática**
- 3. Cite pelo menos três ações que você define como práticas de gestão democrática que acontece nesta escola**
- 4. Você supervisor (a) é um supervisor (a) democrático? Que ações você desenvolve em sua prática que o caracteriza como democrático**
- 5. Qual o relacionamento entre você e seus colegas e o diretor gestor desta escola**
- 6. Que mudanças tem ocorrido na escola quanto a melhoria da qualidade do processo ensino aprendizagem nos últimos cinco anos**

## QUESTIONÁRIO

Caro gestor objetivando a elaboração de um trabalho investigativo sobre a gestão democrática da educação e da escola, conto com sua colaboração para responder as questões que seguem, assegurando-lhes que suas respostas serão confidenciais

Segue alguns conceitos escolha o mais completo para si e assinale com um (X) no quadro com a numeração que corresponde à sua resposta

1. Para você o que é gestão democrática da educação e da escola?

1.1.A participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar – pais. Professores, estudantes e funcionários

2. Uma prática político-pedagógica e administrativa, onde o gestor, através da articulação entre diversos segmentos da unidade escolar, modifica as relações de poder, transformando-as em ações colegiadas, transparentes e autônomas

3. Um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identifica *problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam* o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas

1	2	3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Agora para as questões que seguem marque sim ou não: (1 para sim; 2 para não)

2 – Nesta escola acontece a gestão democrática?

1	2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 – Você conta com o apoio e a colaboração do diretor gestor para desenvolver atividades extraclasse

1	2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4 - Acontece reuniões periodicamente para discutirem questões inerentes à aprendizagem dos alunos?

1

☐

2

☐

5 - As decisões tomadas são respeitadas e executadas?

1

☐

2

☐

6 - Você vê sentido em discutir sobre as questões pedagógicas?

1

☐

2

☐

7 - Você é convocado para participar das tomadas de decisões acerca das questões administrativas da escola?

1

☐

2

☐

8 - Você respeita as reclamações dos alunos quanto à sua metodologia e processo avaliativo?

1

☐

2

☐

9 - O diretor/gestor aceita dialogar com você sobre questões administrativas e pedagógica da escola?

1

☐

2

☐

10 - Você participou da elaboração do projeto político pedagógico da escola?

1

☐

2

☐

**11 - Na escola o Colegiado Escolar funciona com a participação de todos os segmentos?**

**1**

☐

**2**

☐

**12 - A Caixa Escolar funciona com a participação dos segmentos desta escola?**

**1**

☐

**2**

☐

## **QUESTIONÁRIO**

**Caro supervisor objetivando a elaboração de um trabalho investigativo sobre a gestão democrática da educação e da escola, conto com sua colaboração para responder as questões que seguem, assegurando-lhes que suas respostas serão confidenciais**

**Segue alguns conceitos escolha o mais completo para si e assinale com um (X) no quadro com a numeração que corresponde à sua resposta**

**1. Para você o que é gestão democrática da educação e da escola?**

**1.1.A participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar – pais. Professores, estudantes e funcionários**

**2. Uma prática político-pedagógica e administrativa, onde o gestor, através da articulação entre diversos segmentos da unidade escolar, modifica as relações de poder, transformando-as em ações colegiadas, transparentes e autônomas**

3. Um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identifica *problemas*, *discutem*, *deliberam e planejam*, *encaminham*, *acompanham*, *controlam e avaliam* o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas

1	2	3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Agora para as questões que seguem marque sim ou não: (1 para sim; 2 para não)

2 – Nesta escola acontece a gestão democrática?

1	2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 – Você conta com o apoio e a colaboração do diretor gestor para desenvolver atividades extraclasses

1	2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4 - Acontece reuniões periodicamente para discutirem questões inerentes à aprendizagem dos alunos?

1	2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5 - As decisões tomadas são respeitadas e executadas?

1	2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6 - Você vê sentido em discutir sobre as questões pedagógicas?

1	2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7 - Você é convocado para participar das tomadas de decisões acerca das questões administrativas da escola?**

1  
☐

2  
☐

**8 - Você respeita as reclamações dos alunos quanto à sua metodologia e processo avaliativo?**

1  
☐

2  
☐

**9 - O diretor/gestor aceita dialogar com você sobre questões administrativas e pedagógica da escola?**

1  
☐

2  
☐

**10 - Você participou da elaboração do projeto político pedagógico da escola?**

1  
☐

2  
☐

**11 - Na escola o Colegiado Escolar funciona com a participação de todos os segmentos?**

1  
☐

2  
☐

**12 - A Caixa Escolar funciona com a participação dos segmentos desta escola?**

1  
☐

2  
☐

## **QUESTIONÁRIO**

**Caro professor objetivando a elaboração de um trabalho investigativo sobre a gestão democrática da educação e da escola, conto com sua colaboração para**

responder as questões que seguem, assegurando-lhes que suas respostas serão confidenciais

Segue alguns conceitos escolha o mais completo para si e assinale com um (X) no quadro com a numeração que corresponde à sua resposta

1. Para você o que é gestão democrática da educação e da escola?

1.1.A participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar – pais. Professores, estudantes e funcionários

2. Uma prática político-pedagógica e administrativa, onde o gestor, através da articulação entre diversos segmentos da unidade escolar, modifica as relações de poder, transformando-as em ações colegiadas, transparentes e autônomas

3. Um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identifica *problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam* o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas

1	2	3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Agora para as questões que seguem marque sim ou não: (1 para sim; 2 para não)

2 – Nesta escola acontece a gestão democrática?

1	2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 – Você conta com o apoio e a colaboração do diretor gestor para desenvolver atividades extraclasse

1	2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4 - Acontece reuniões periodicamente para discutirem questões inerentes à aprendizagem dos alunos?

1	2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5 - As decisões tomadas são respeitadas e executadas?

1  
☐

2  
☐

6 - Você vê sentido em discutir sobre as questões pedagógicas?

1  
☐

2  
☐

7 - Você é convocado para participar das tomadas de decisões acerca das questões administrativas da escola?

1  
☐

2  
☐

8 - Você respeita as reclamações dos alunos quanto à sua metodologia e processo avaliativo?

1  
☐

2  
☐

9 - O diretor/gestor aceita dialogar com você sobre questões administrativas e pedagógica da escola?

1  
☐

2  
☐

10 - Você participou da elaboração do projeto político pedagógico da escola?

1  
☐

2  
☐

11 - Na escola o Colegiado Escolar funciona com a participação de todos os segmentos?

1  
☐

2  
☐

12 - A Caixa Escolar funciona com a participação dos segmentos desta escola?

1  
☐

2  
☐



# M

**MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS  
ESPECIALIZADOS EM EDUCAÇÃO -  
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE  
ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS**

Julho 2018